

توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

Employing knowledge management by the academic leaders in the Jordanian universities in the light of Dimensions of Learning Organization from faculty members' point of view

إعداد

حنين محمد عبد الحافظ صالح

إشراف

الدكتور: أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران2017

تفويض

أنا الطالبة حنين محمد عبد الحافظ صالح أفوض جامعـة الشـرق الأوســـط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الإسم : حنين محمد عبد الحافظ صالح .

التاريخ : ....20017/6/10.........

التوقيع : ....

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : " **توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** "

للطالبة حنين محمد عبد الحافظ صالح في جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ .....2017/6/4....................

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم		التوقيع
الدكتور: أمجد درادكة	رئيساً	....
الدكتور: حمزة العساف	ممتحناً داخلياً	....
الدكتور: محمد قداح	ممتحناً خارجياً	....

شكر وتقـدير

أصدق المشاعر وبأشدّ الكلمات الطيبة النابعة من قلب وفيّ، أقدم شكري وامتناني لمن كانو سبب في استمرار واستكمال هذه الرسالة، من وقفوا معي بأشدّ الظروف ومن حفزوني على المثابرة والاستمرار وعدم اليأس، أقدم لكم أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالاحترام والتقدير لكم

الحمد لله ، حمدًا طيبًا مباركًا فيه ، كما ينبغي لجلال وجهه ، وعظيم سلطانه ، وصل اللهم على سيدنا محمد ، الذي أنار البشرية علمًا ورحمةً وهدى ، وعلى اله وصحبه وسلم .

اعترافًا بالفضل وإقرارًا بالجميل ، أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل

لتفضله بالإشراف على الدراسة ، رسالة أبعثها مليئة بالحبّ والتّقديروالاحترام، ولو أنّني أوتيت كلّ بلاغة وأفنيت بحر النّطق في النّظم والنّثر لما كنت بعد القول إلّا مُقصّراً ومُعترفاً بالعجز عن واجب الشّكر.

الدكاترة الكرام في كلية التربية, كل التبجيل والتوقير لكم، يا من صنعتم لي المجد، بفضلكم فهمت معنى الحياة، استقيت منكم العلوم والمعارف والتجارب لأقف في هذه الدنيا عزيزةً كريمة، بفضلكم وجدت لي مكانة في هذه الحياة ,شكراُ لكم على ما قدمتموه لي من أحاسيس نابعة من قلوبكم ودام الله عزكم ودام عطاؤكم.

وأخيرًا وليس اخرًا اتقدم بالشكر لكل أعضاء اللجنة على تفضلهم علي بقبول رسالتي المتواضعة

الحمد لله دائما وابدًا .....

الإهـــداء

أبي الحنون... كل الاحترام والتقدير لأجلك يا نبع العطاء، يا مكافحاً لأجلنا، ويا مناضلاً لإسعادنا، كابدت مشاق الحياة كي تسعدنا، وذقت ألوان الشقاء كي تربينا، فكل الفخر لي أنك أبي... لو كنت أملك الدنيا لأهديتك إياها,ولكنني لا أملك سوى هذا المجهود المتواضع فليكن هو هديتي لك.

الى من كنت لي أُماً في الحنان, ومعلمةً في الأخلاق, وأختاً في النصح والإرشاد.. نصائحك نورٌ أسير عليه في حياتي , وابتسامتك ثلجٌ يُطفئ خوفي وألمي..

إلى كل من كان معي .. دعمني .. ساعدني .. شد بيدي .. وشجعني

إلى عائلتي وصديقاتي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة

قائمة الملحقات

توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

حنين محمد عبد الحافظ صالح

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توظيف القادة الأكاديميين للمعرفة في ضوء **أبعاد المنظمة المتعلمة، من خلال اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات** (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هدف الرسالة تم استخدام استبانة مكونة (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتكوين رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، تكونت عينة الدراسة من(602) عضو هيئة التدريس، واظهرت نتائج الدراسة مايلي: أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً على الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.64) والانحراف المعياري (0.80)، وحققت الاستبانة مستويات منخفضة في كافة المجالات باستثناء المجال الخامس "مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" حيث جاء بالمستوى المنخفض، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.84 – 2.19) وجاء في الرتبة الأولى مجال " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ثم مجال " إيجاد فرص التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.83)، والمرتبة الثالثة جاء مجال " تشجيع الحوار والتعاون الجماعي " بمتوسط حسابي (2.75) ، ثم جاء مجال "تكوين رؤية جماعية مشتركه" بمتوسط حسابي (2.66)، والمرتبة الأخيرة جاء مجال "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" بمتوسط حسابي (2.19).كما أظهرت النتائج ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير صفة الجامعة لصالح الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تبعا لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية، المنظمة المتعلمة، أعضاء هيئة التدريس.

Employing knowledge management by the academic leaders in the Jordanian universities in the light of Dimensions of Learning Organization from faculty members' point of view

Prepare by

Haneen Mohammad abd Alhafz Saleh

Supervisor

Dr.Amjad Mahmmoud Daradkeh

Abstract

This study aimed to identify the degree of the employment of knowledge by Academic leaders in the terms of the learned organization, through the differences of views according to the differences of the variables (gender, college, academic rank, type of university, source of obtaining the last qualification and years of experience). To achieve this purpose, a questionnaire was used consisting of (58) paragraphs distributed on five areas: (Finding the continuous learning opportunities, Encouraging dialogue and collective cooperation, Establishing systems for sharing knowledge and learning, Forming a common collective vision and The Strategic leadership area which supports learning) and it has been verified and certificated, and the study sample consisted of (602) faculty members. The study showed that the degree of employment the knowledge management among Academic leaders in Jordanian public universities in the terms of the dimensions of the learned organization from the point of view of the faculty members was average on the total score where the mean was (2.64) and the standard deviation was (0.80). The areas of questionnaire at all levels were average except for the fifth area, “ The Strategic leadership area which supports learning”, the Arithmetic mean ranged between (2.84 - 2.19), the first rank was the area of "Establishing systems for knowledge sharing and learning, then the area of "Finding the continuous learning opportunities " with an average of (2.83), then the area of “Encouraging dialogue and collective cooperation" with an average of (2.75), then the area of " Forming a common collective vision " with an average of (2.66), and finally, the area of “ The Strategic leadership area which supports learning” with an average of (2.19), with the existence of differences of statistical significance at a certain level (α<= 0.05) in the degree of employment of knowledge management among Academic leaders in Jordanian public universities in the terms of the dimensions of the learned organization from the faculty members point of view according to the variable of the type of the university for the private , with no differences of statistical significance according to the variables of gender, college, academic rank, type of university , source of obtaining the last qualification and years of experience.

Keywords: Knowledge management, Academic leaders, The Jordanian Universities, The learned organization, Faculty members.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تسعى المنظمات بكل جهدها لتكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها, ومواكبة تحديات العصر وتهديداته الناجمة عن التنافس الشديد على الموارد البشرية والمادية في عصر الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، ويعتمد هذا النجاح والفاعلية على مدى مواكبة المؤسسة التعليمية للنمو المعرفي ,لذا تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها, وتنميتها حيث أصبحت تعتبر موردا ثمينا بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات, ولقد برز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى حاليا بموضوع "إدارة المعرفة".

ويتسم العصر الذي نعيش فيه بانتشار وسائل الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات والتسارع التقني، الأمر الذي أدى إلى سرعة التغيير والتراكم المعرفي والانفجار المعرفي، وإلى ظهور مجموعة من التحديات المتمثلة في البحث العلمي وتحسين الأداء، والحاجة الى وجود نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج الابتكاري، والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة، والتطلع إلى المستقبل بمرونة، وفي ظل التطور الهائل للتكنولوجيا تواجه الجامعات تحديات وأعباء كثيرة من متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتزايد أعداد الطلاب، والأعباء الإدارية والتدريسية والبحثية والمجتمعية والإرشادية، واحتدام المنافسة بين الجامعات ، مما يستدعى أن تستثمر هذه الجامعات كافة جهودها ووقتها في خدمة العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية (محمود، 2011).

وقد أدى النمو المتزايد في أعداد الملتحقين بهذه الجامعات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية إلى انخفاض جودة المخرجات التعليمية ومردودها في سوق العمل وتحقيق متطلبات التنمية، كما شكلت مواضيع ضعف الإنفاق، والكثافة العالية، وغياب مستويات مقبولة من البنية الأساسية للمختبرات، وغياب الهياكل العلمية لتجديد وتجويد التعليم العالي، والافتقار إلى ثقافة التقييم الذاتي وغياب التقييم الفعال، مما شكل تحدياً متعدد الجوانب وجعل الدول الأقل نمواً تعاني ويلات التخلف التقني والبطالة (العربي والفشلان، 2009).

وتعد الإدارة التربوية في حقيقتها عملية قيادية في المرتبة الأولى، ولها القدرة على التأثير في البشر، وتشجيعهم للقيام بأهداف المؤسسة وإنجاز أولوياتها مع العمل الدائم لتحسينها وتطويرها، من خلال مراعاتها لمتطلبات عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية، وفق نسق فكري معاصر، يقدر قابلية الإدارة للتطوير وإعادة هيكلتها بما يتلائم واحتياجات العصر ومتطلباته الحديثة، ويجعلها قادرة على إدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية عالية وتحرص على رفع مستويات الإدارة المعرفية، لذا تعد التنمية المعرفية وممارستها عاملاً مهماً في المؤسسات التعليمية سواء كان من القادة التربويين أو من العاملين (Youngs and King,2012).

ولمواجهة تلك التحديات لجأت العديد من المؤسسات إلى القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية للمؤسسة، والقيام بالأنشطة والممارسات التي تدعم عمليات تجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الأفضل،

وكما ذكر الساعد وحريم (2004) فإن المعرفة ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية وعاملاً ذا قيمة في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات.

وتنطلق إدارة المعرفة من مفهوم رأس المال الفكري؛ إذ تأسست على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع، ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله (المطيران، 2010)، وتظهر أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات التعليمية ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة مضافة لهذه المؤسسات، وفي تحول المؤسسة إلى اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة فيما يعرف باقتصاد المعرفة، حيث يتيح للمؤسسة التعليمية أن تكون أكثر إيداعاً ومرونةً، وتحولها إلى مجتمعات معرفية تؤمن بالتطوير والتغيير، وتصل إلى الميزة التنافسية للمحافظة على استمرارها (حسين، 2011).

لذا إن الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً مقاومة للتغيير، إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، من خلال إحداث تغييرات استراتيجية شاملة في مكوناتها، تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات, كما تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز(الحربي، 2010).

وترتبط إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة حيث تعد الداعم لأي استراتجية تمارسها المنظمة عن طريق تفعيل افضل المعارف المتاحة وإدارة رأس المال الفكري لتعمل المنظمة بأقصى فاعلية ممكنة لمواجهة كافة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية التي يتمتع بها مصطلح إدارة المعرفة والآثار الإيجابية التي تحققها المؤسسات في إدارة عملياتها بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص من خلال تبني هذا المفهوم الا أن العالم اليوم يشهد تكدساً معرفياً كبيراً يصعب معه التعامل مع المعلومات والمعارف بدون تنظيم وتصنيف وإدارة تمكن الاستفادة منها بطريقة مناسبة، والحل هو تطبيق إدارة المعرفة وحسن استثمارها(السلوم، 1422 هـ)

لذلك على الجامعة أن تعمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة للتغيير نحو الأفضل والتطوير والاستمرار، ولكي تحافظ على بقائها واستمرارها، ولكي تنجح في ظل هذه المستجدات والمتغيرات، فإنها تحتاج إلى البحث عن أساليب وطرق جديدة من خلال التحول إلى منظمات متعلمة.

ويجمع العديد من الباحثين مثل سميث ودوك وستركنثان (Duke,2002; Smith,2004; Strikanthan & Dalrymple, 2007) على أن مؤسسات التعليم العالي مطالبة باعتماد أنموذج جديد ينقلها إلى مداومة التعلم وتحقيق ما تحلم به الجامعات من جودة، لتصبح منظمات متعلمة من خلال التركيز على أهمية واستمرارية التعليم والتعلم معاً، وتسهيل التعليم لكل أعضائها وعلى رأسهم

عضو هيئة التدريس، وتسعى باستمرار إلى تطوير مقدرتها على التكيف والتغير المستمر من خلال أعضاء فاعلين يقومون بدور فعال في معالجة مختلف القضايا في المنظمة. ونتيجة لوجود توجه عام لتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة، فقد تزايدت الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة، وكذلك بدرجة ممارستها واستعدادها لتطبيق مجالاتها المختلفة، مثل دراسة وأسبورن (Osborne, 1998) ، ودراسة ليم (Lim, 2004)، ودراسة سميث (Smith, 2004)، ودراسة أي هو (Ai-Hue, 2005) ، ودراسة ويو (Wu,2005)، والحواجرة (2009) ونج (Ng,2010)، وأبو حشيش ومرتجي(2011). لذا فإن التعرف على واقع الجامعة من حيث تبنيها لأبعاد المنظمة المتعلمة هو من القضايا الهامة التي سيكون لها تطبيقات مفيدة على مستوى الجامعات وغيرها من المنظمات.

فالقيادة الناجحة هي القيادة القادرة على استغلال جميع عناصر الانتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل, ورفع مستوى معيشة الافراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه الى مشاريع نافعة. ويتألف الدور الذي تقوم به الإدارة على مستوى المنظمة من تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها مسبقا، وتوفير عناصر الإنتاج المطلوبة، ووضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته ،وهذا ما يعبر عنه باصطلاح وضع الرجل المناسب في المكان المناسب(to put the right man in the right place) (عربيات,2008).

لذلك من الضروري قياس مدى تواجد مفهوم ادارة المعرفة في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الاردنية بكونها المنبر الأول والأهم في انتاج المعرفة والتطبيقها حيث أنها هدف ينشده جميع العاملين ولاسيما القادة وعدم توافره لديهم, قد يكون له تأثيرات سلبية في أدائهم وفي العملية التعليمية

ككل, والقادة يواجهون كثيراً من الصعوبات التي تحول دون التمكن من ممارسة إدارة المعرفة بشكل صحيح مثل: العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس, والمتطلبات والمسئوليات التي تقع على عاتقهم, ومقارنة مهنة إدارة الجامعة ببقية المهن من حيث الراتب, والمكانة الاجتماعية, الأمر الذي ينعكس سلباً على التمكن من إدارة المعرفة بالشكل المرجو أو المرضي عنه (عاشور، 2010).

في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : ما درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الاجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في

ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل علمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تعريف المسئولين في وزارة التعليم العالي بدرجة ممارسة إدارة المعرفة في ضوء المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية مما يسهل من عملية وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير العملية التعليمية التعلمية.
2. تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الموضوع ومتغيراته وطبيعة العلاقات التي تربطها, والذي يعتبر من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة وبجميع متغيراته, حسب حدود علم الباحثة لم تتطرق أي دراسة محلية حول موضوع الدراسة.
3. توظف نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات الأردنية.
4. اعتبار موضوع إدارة المعرفة من أبرز الغايات التي تسعى إليها الجامعات من أجل اكتساب الشهرة والريادة.
5. تفتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية.

حدود الدارسة :

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

الحد البشري: يتمثل بأعضاء هيئة التدريس

الحد المكاني: الجامعات الأردنية(الخاصة والحكومية) .

الحد الزماني: يتمثل بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2016/ 2017م

محددات الدراسة :

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة، وموضوعيتهم، وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها الا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

مصطلحات الدراسة :

إدارة **المعرفة:** عرفها الكبيسي (2005 ، 42) بأنها: "العمليات والأدوات وأنماط السلوك التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة؛ لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".

القادة الأكاديميون: هم من يشغلون مناصب إدارية فضلاً عن عملهم أعضاء هيئة تدريس وهم العمداء ونواب العمداء, ومساعديهم, ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

المنظمة المتعلمة : عرفها دافت(Daft, 2000, 40) بأنها: " المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها مما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها".

وتعرف إدارة المعرفة إجرائياً : بأنها الدرجة التي يحصل عليها القادة الأكاديميين من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

1.2 الأدب النظري

2.2الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة:.

3.2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

يهدف هذا الفصل التعرف إلى الإطار النظري والمفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة, وتسليط الضوء على بعض التعريفات التي تناولها الباحثون, وأهمية كل منهما, وسيتم عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة على النحو الآتي :

أولاً: الأدب النظري:

مفهوم ادارة المعرفة:

يشير مصطلح إدارة المعرفة إلى المجهودات التى تبذل بشكل منظم من أجل إيجاد وتنظيم وصقل رأس المال الفكرى الخاص بالمنظمة، والعمليات الخاصة بدعم ثقافة مشاركة المعرفة داخل المنظمة، وكيفية استخدام تلك المعرفة بواسطة المؤسسة فى تنفيذ عملياتها، ومن ثم تمثل إدارة المعرفة أحد المداخل الهامة لتطوير خدمات القطاع الحكومى وتوليد القيمة العامة. ويؤكد مفهوم إدارة المعرفة على أهمية عمليات التعلم المستمر، حيث أنها تمثل عنصراً رئيسا للمنظمات من أجل أن تصارع البقاء فى ظل عالم متغير يتميز بالمنافسة العالية (عبد الحميد، 2010).

ويرى العتيبي (2003) أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات، واستخدام

مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ،ورسم عمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

وعرفها (محمد، 2009، 5) بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المؤسسة بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون".

وتعرَّف إدارة المعرفة بإنها علم جديد يعتمد على قاعدة الخبرة الإنسانية في التعامل مع موقف أو حدث معين وهي آلية تقوم بتجميع خبرات ومعارف المؤسسة وترتيبها وتنميتها وتطويرها وصيانتها واستغلالها الاستغلال الأمثل بنقلها للموظفين الذين هم في أمس الحاجة إليها لأداء عملهم بكفاءة (المطيران، 2010)، ويعرفها (الجبالي، 2012) بأنها: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ومماسبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع تصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ،وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي.اذ يتم بموجبها إغناء العمل و تعزيز الإنتاجية كما تجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمه (الصاوي,2007) .

ويشير بوعشة وبن منصور (2012) والشرفا (2008): إلى أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في:

تقدم فرصة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع كفاءتها الداخلية، وإغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، بالإضافة إلى جعل المستفيد مسروراً في تعامله مع المنظمة،حيث تعتبر عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ولتجاوز القيود وإعادة الهيكلة التي تسهل من عملية التغير والتطوير لمجاراة المتطلبات التي تفرضها البيئة الاقتصادية ،كم وتدعم قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المستند على الخبرة والمعرفة وتحسينه وذلك من خلال تركيزها على الموجودات غير الملموسة،وتمكينها من تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. فتعتبر بمثابة أداة للمؤسسات لتدفعها لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، وأداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لابتكار معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم ،حيث تقدم فرصة

لاكتساب الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، وذلك من خلال مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في تقديم خدمات جديدة.

أهداف إدارة المعرفة وخصائصها:

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف الى تحقيق أهداف متعددة ومنها (Holsapple and Singh, 2001):

توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة والتأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة. كما وتهدف لتحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته،و التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، والسعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

ويمكن إجمال أهم خصائص إدارة المعرفة في النقاط التالية (الشرفا,2008)

1. تهتم بعمال المعرفة وبالمصادر الداخلية للمؤسسة : وتشمل كل من يقومون بأعمال ذهنية في المؤسسات، وهم الأفراد ذوو الاختصاص والقدرات التي يوظفونها في أنواع مختلفة من الأنشطة، ويطلق عليهم العمال ذوي اليقات الذهنية ومن الأمثلة عليهم: (الباحثون،المخططون، منتجو الأفكار، مهندسو أنظمة الحاسوب، مبرمجو الحاسوب، مديرو قواعد البيانات ومحللو المعلومات، ومصممو المنتجات، وصفحات الأنترنت والمتخصصون في الشبكات).

2. تدرس إدارة علاقات المستفيد الخارجية: وهي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع مستفيديها الحاليين والمحتملين الجدد، بالإضافة إلى استثمار التكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف العمل على توحيد إجراءات إدارة أعمال المؤسسات مع عملائها، والاستفادة من المستفيدين الخارجيين الذين يتحلون بمعارف وأفكار وتجارب وخبرات لا توجد لدى المؤسسات، ومن الصعب الحصول عليها من خلال الجهود الذاتية، ومن أهم المصادر الخارجية (المستفدون، ورجال الفكر والكتاب والعلماء، والمنافسون) كما وتعتبر أساس تكوين المزايا التنافسية للمؤسسات: لهذا فقد اتاحت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لإيجاد تقدم تنافسي، وذلك من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة، ووسائل إنتاج حديثة، وأساليب عمل جديدة عملت على تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

3. تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسات، وذلك من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المؤسسة وتجعلها منفردة عن غيرها، وبعبارة آخرى ينظر إلى الثقافة التنظيمية بأنها إطار مرجعي للعاملين للاستفاده منه في إعطاء معنى واضح، وفاعل لنشاط المؤسسة. وبهذا تعد مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وبالأخص إذا كانت تدعو إلى قيم معينة كالابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقاتها وتدعم العملية التي تليها, لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة،

وهذه العمليات الجوهرية هي تشخيص المعرفة, وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم التطبيق للمعرفة (الكبيسي، 2005)

وبين دالكير (Dalkir, 2005) أن عمليات إدارة المعرفة تنطلق من توليد المعرفة والتوزيع وتنميتها، وتنتهي بتطبيق عمليات إدارة المعرفة. ولا بد أن يكون نظام إدارة المعرفة قادراً على خزن المعرفة ووسائل الابتكار والإضافة، وتصويب وإعادة تعديل المعرفة كما أوضح هانا(Hana, 2013) أن المؤسسات تقوم بجملة من عمليات إدارة المعرفة والتي تتجلى في: تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، ورسم المعرفة وتوضيحه، وأسر المعرفة الموجودة، واكتساب المعرفة المطلوبة، وخزن المعرفة المتوافرة والتي يتم اكتسابها، المشاركة بالمعرفة، وتطبيق تلك المعرفة، بمعنى استرجاع واستعمال المعرفة، وابتكار وتوليد المعرفة الجديدة وذلك من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

وقد أشار إليها كثير من الباحثين ومنهم (المطيران، 2010؛ اللوزي، 2010 ؛ الكبيسي، 2005؛ فلاق، 2009 ؛ محمد، 2009؛ محمد، 2011؛ Barbosa, Geraldo; Gonçalves, Augusto; Vera and Leitão, 2009 وهي على النحو التالي:

1-تشخيص المعرفة:

تعد من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى وعمقها وتحديد نوع المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وأن الهدف من التشخيص هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم،

وتحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتستخدم في عمليات التشخيص آليات الاكتشاف، وآليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة من آليات عملية لتشخيص المعرفة وهي:

أ- تمثيل الخبرات العلمية: في هيئة قواعد، ويتم استخلاص هذه الخبرات من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء أو من خلال الوثائق الفنية، ومن ثم صياغة الخبرات في صورة قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها.

ب- تمثيل الموجودات والأحداث بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد.

ج- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى العلاقات المنطقية من دون الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية, مما يسهل عملية الاستنساخ.

وعليه إذا ما أرادت المؤسسة رصد قدراتها المعرفية لابد من أن تتحرك نحو محورين: وهما(الزطمة، 2011) .

أ-أن تدرك مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المؤسسة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة ومنفعة للمؤسسة ومستقبلها.

ب- التعرف على مصادرها الخارجية والمتمثلة بالبيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يتم تدوينها بشكل دقيق تبعاً لاهتمامات المؤسسة والعمل على ارتباطها بالمؤسسة، وذلك من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة ومنحهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

2-تحديد أهداف المعرفة :

إن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة ودون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد اساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق، وإن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق الابداعات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وتقديم الحلول غير التقليدية.

ويشير هيسنغ وفوربيك(heisig & Vorbeck, 2000) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة، ومن أهدافها في المؤسسة ما يلي: تحسين العمليات، خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة، والمشكلات، وعمليات المؤسسة، وتسهيل الإبداع، والتوجه نحو المستفيد، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

3- توليد المعرفة:

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وأن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المؤسسة وأفرادها على التعلم والاتصال. وفيما يلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة كما أوردها (الزطمة، 2011)(الكبيسي، 2005):

أ–المعرفة المشتركة: وهي التي تتم من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد أثناء العمل.

ب–المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

ج–المعرفية التركيبية : وهي التي تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة أكثر وضوحاً، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

د–المعرفة الداخلية (المدمجة) : وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات إستراتيجية.

ويؤكد تاكيوشي ونوناكا(Takeuchi & Nonaka,2004) أن على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة وهذه الأنماط هي:

أ. التشارك: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية مشتركة، من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، وهذه العوامل تجعل من الصعب إعادة صياغتها وتبادلها لذلك تلجأ العديد من المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز من شأنه أن يشجع الأفراد على تقاسم المعرفة.

ب. التجسيد: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات لتصبح معلومات، وقد تكون هناك علاقة تبادلية بين المعرفة الضمنية والظاهرية.

ج. التركيب: يتمثل في تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أكثر تعقيداً وتطوراً يقوم بموجبها الأفراد بالتنسيق بين معارفهم الصريحة لبناء المعرفة المشتركة، أي أنهم يتبادلون المعارف عبر الوثائق، والاجتماعات والحوارات الهاتفية وشبكات الاتصال المعلوماتية لجعلها قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (كالإجراءات والقواعد، الخطط، التقارير، بيانات المستفيد).

د. التذويت: أي تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية، وتعتمد عملية التذويت على تطبيق المعارف الصريحة لإثراء قاعدة المعارف الضمنية، وهي مرتبطة بشكل وثيق بالمفهوم البدائي للتعلم فالممارسة والتمرين أو التدريب داخل العمل يمثلان أهم وسائل هذه العملية، وهي بالتالي عملية محورية تسمح للفرد بإدخال المعرفة والتجارب المحصل عليها إلى تمثلاته الذاتية ودمجها لتصبح جزءا منها.

وتركز عملية توليد المعرفة المنظمية على توسيع المعرفة التي تولد على أيدي الأفراد، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة، ولتحقيق فاعلية توليد المعرفة.

ويقترح أبو فارة وعليان (2010) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

– إدارة اجتماعات غير رسمية بين المديرين والمستشارين، بحيث تساعد على تخفيف حدة التوتر والتخلص من حالات الارباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

–استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

-ترجمة المعرفة الضمنية التي شرحت من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والمعرفة المخصصين لتنفيذ العملية.

-استخدام البنى أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشبكية

-إدخال أنظمة المعرفة المكافآت والتعويض في عملية تقويم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.

-استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة، وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقدم فيرستون وماكيلوري (Firestone and McElroy, 2005) أربعة مرتكزات لابتكار وتوليد المعرفة، والتي تتجلى فيما يلي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في التعرف إلى المشكلات ومعالجتها.
- التصدي لمعارضة الأفراد للمشاركة بالمعلومات.
- التوجه إلى المؤسسات المقلوبة أو الشبكية بدلاً من الهياكل الهرمية بمعنى تفويض الصلاحيات.
- العمل على تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

4-تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتصنيفها classifying وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، وفهرسة أو تبويب المعرفة

ورسم المعرفة، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة(محمد، 2011).

ويرى نجم (2008) أن عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها، في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الملائمة، وبتقارير موجزة ومدونة بلغة العمل، مما يقلل من الجهد المبذول للبحث عنها.

وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المؤسسة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوما.

وأما استرجاع المعرفة فهي تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال وهي جوهر إدارة المعرفة، فالقيمة الحقيقية للمعرفة تتلاشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول، وتبسط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين، ويضمن استرجاع المعرفة واستعمالها أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتممة العمل بينما إدامة المعرفة ،هي عمليات: التنقيح، والنمو، والتغذية، والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت.

5-تطوير المعرفة وتوزيعها:

أن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، كما تركز على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويفترض أن تتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وكما أن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام المعدات الالكترونية، فانه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجود في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة(محمد ، 2011).

وعملية نقل ومشاركة المعرفة تعنى نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، ويعني مشاركة المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف، ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسات (محمد ، 2011).

وتضيف طاشكندي (2007) أن مشاركة المعرفة تتم من خلال استخدام الإنترنت والشبكات الداخلية عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك التي تمثل حلقة وصل بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث أن مشاركة المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر، إذ أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة التي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.

6-تطبيق المعرفة:

أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة في المكان والتوقيت المناسبين ولا سيما في عصر التسارع المعرفي فما يمكن أن يكون مفيدا اليوم قد لا يكون غدا، وتشير هذه العملية إلى: الاستعمال،وإعادة الاستعمال، والاستفادة والتطبيق، وعملية تطبيق المعرفة وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة(حسين، 2014).

فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب،

وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها (اللوزي، 2010).

ويستهدف تطبيق المعرفة تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة، حيث أن تطبيقها يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسات تعقد كثيراً من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلاً من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمؤسسة يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة(محمد، 2011).

واضاف كل من الأغا وأبو الخير(2012) ، اللوزي(2010)، الكبيسي(2005) عمليات أخرى مثل:

1-تخطيط المعرفة: والتي تختص برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والعمل على توفير القدرات والإمكانات المطلوبة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية المطلوبة.

2-متابعة المعرفة والرقابة عليها: والتي تختص بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المتعلقة بإدارة المعرفة ودعم مثل هذه الجهود وتوجيهها الاتجاه السليم الذي يعظم دور إدارة المعرفة

وتأثيرها على الأداء، وتبرز أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية الجامعة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلاً شاملاً متكاملاً في إدارة المعرفة.

المنظمة المتعلمة:

مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة التي تتعلم جماعيًا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة,واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والانتاج(Marqwardt, 2002).

وعرف ديوار وويتنكتون(Dewar & Whittington, 2004) المنظمة المتعلمة بأنها: زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلائم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير. ويعرفها لااريف (Laurarealph, 2004) بأنها وسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة وسريعة التغير، لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغير ليكون أعضاؤها أكثر فعالية في عملية التحول الذاتي المستمر.

ويركز أبو بكر (2001) في تعريفه للمنظمة المتعلمة في إدارة المعرفة، بقوله: إنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها.

وذكر رودين (Rowden, 2001) بأن المنظمة المتعلمة هي: آلية فعالة تمكن جميع العاملين في المؤسسة من فهم وإدراك القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلا، وتمكن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته.

مما سبق يستنتج أنه رغم اختلاف التعاريف التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعًا في جوهرها وتتكامل مع بعضها، و يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الاخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي، وتسريع مستويات الأداء، وتحسين جودته سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلمية، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار. ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم(Murray, 2003) على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة.

ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية : (Marqwardt, 2002, Cook, 1997)

1. توفير فرص مستمرة للتعلم و استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

2. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة و تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.

4. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

5 . إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة والعمل على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلمية. فقد تنبهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء (Örtenblad, 2004).

ويذكر سيلينس وميلفورد(Silins & Mulford, 2002) أن فكرة المنظمة المتعلمة انتقلت إلى ميدان التربية والتعليم، وأخذ التربويون يستطلعون إمكانية تطبيق تلك الأفكار في ميدان التعليم, وخاصة التعليم العالي(الجامعات) الذي يضطلع بمسئوليات عظيمة في إعداد رأس المال البشري، ويسهم في تقدم مجتمعه وينقله من حالة التخلف والركود إلى حالة التقدم والرقي. ويواجه التعليم بوجه عام, والتعليم العالي(الجامعات) بوجه خاص العديد من المبررات التي تشمل تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة, فمن هذه المبررات ما يتعلق بجوانب الخلل والقصور التي يعاني منها التعليم الجامعي ويمكن التخفيف منها أو الإسهام في التغلب عليها, والجانب الآخر يتعلق بالتحديات التي تواجه التعليم الجامعي, وتدعو

إلى إعادة النظر في عناصره المختلفة, والعمل على تحديثه وتطويره, والجانب الثالث وهو يتعلق بالمميزات أو الفوائد والإيجابيات التي تتحقق من خلال تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة.

ومن خلال البحث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات المنظمة المتعلمة وهي:

1. أنموذج سينج Senge.

الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع (Senge), لهذا الأنموذج عام 1990خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي (Senge, 2006:22):

1. التفكير النظمي System Thinking, وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
2. التميز الشخصيPersonal Master , وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
3. النماذج الذهنيةMental Models وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

4. الرؤية المشتركة Shared Vision وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
5. فريق التعلمTeam Learning هم الذين يسعون إالى تنظيم جهودهم وترتيبها سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة .

2. أنموذج ماركوديت Marquardt

توصل ماركوديت (Marquardt, 1996) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة. والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق في أنموذجة من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه ا لأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

3. أنموذج ريدنج Redding

تمكن من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة. ويقترح الأنموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز بولاية الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم التعلم الاستراتيجي في المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي**(Redding,1997):**

1. إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والإدارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.

2. إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة الجديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

3. إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص .ويتضمن الأنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسين, هما: بعد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الابعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج خمس خطوات هي:

أ – تحديد الهدف والفائدة .

ب – اختيار أداه التقويم واكتشاف النتائج .

ت – تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة .

ث – تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة .

ج – تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

خصائص المنظمة المتعلمة وسماتها:

هناك تباينًا في الآراء حول العناصر الرئيسة التي تميز المنظمة المتعلمة عن إلى المنظمات التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخزنها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها(Kelley, 2007) .

في حين ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعلمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية (الكبيسي، 2004).

ومما يميز المنظمة المتعلمة شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الإخرين معاملة الزملاء في إطار من الإحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة (العلي وقنديلجي، 2006)

هنالك الكثير من النماذج التي وضعت سمات للمنظمة المتعلمة، ومنها(سويدان، 2001):

- التنمية الشخصية المستمرة، حيث تشجع المنظمة المتعلمة العاملين على التعلم وتنمية مهاراتهم، ويتم مكافأتهم وتحفيزهم على ذلك من خلال بناء فرق العمل وهي الأساس في عملية التعلم عن طريق تفاعل الفريق مع بعضهم البعض والعمل على تمكين القيادة وعمليات التعلم في المنظمة وذلك بتمكين العاملين واشراكهم في عمليات صنع القرار.
- استخدام مداخل منظمة لعمليات المعرفة: وذلك من خلال اتخاذ طرق عملية تحليلية لمعالجة المعلومات واتخاذ القرارات واستخدام هياكل تنظيمية مرنة وأفقية وأقل هرمية ومتصلة عبر الوظائف والعمل على إدراك متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على عمل المنظمة.

- وجود آليات داخلية فعالة لمشاركة المعرفة تسهم في تدقيق المعلومات والمعرفة بسهولة في كافة أرجاء المنظمة من خلال التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي وتكوين رؤية مشتركة التي تمكن المنظمة من توجيه جميع أنشطة التعلم على كافة المستويات لتحقيق القيمة .

لذلك يعتمد نجاح إدارة المعرفة في الجامعات بصفتها المورد الاهم للمعرفة بدرجة كبيرة على ما يمتلكه قائد الأكاديمي من مهارات وقدرات تنعكس في صورة ممارسات تؤهله من تشخيص المعرفة، واكتشافها، ونشرها، وتطبيقها ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة على نحو من التجديد، والابتكار في الجامعات للحصول على الجودة والتميز.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أجرى الصباغ (2002) دراسة هدفت إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف على مدى قربه أو بعده عن إدارة المعلومات، كما سعى إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبيا لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد، وأن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور.

وقام بارتز (Bartaz , 2003) بدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبعض المتغيرات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكونة من (26) مفردة ذات أهمية للمنظمة المتعلمة، وطبقت على عينة مكونة من (245) مشاركاً من منظمات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومهارات التعليم وثقافة التعليم ودعم القيادة للتعليم والابتكار.

وأجرى ينج ويلتكنز ومارسيك(Yang,Watlkins,Marsick, 2004) دراسة هدفت إلى تطوير أداء لتقويم مجالات المنظمة المتعلمة من خلال الجهود المبذولة من الباحثين في هذا المجال، ومن خلال تطوير مقياس مارسيك Marsick ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال التطبيق على عينة قدرها (836) فرداً من المديرين من متخلف المستويات، ومن منظمات متعددة(الخدمات، وصناعات

تحويلية...)، وأظهرت النتائج أن بناء مقياس للمنظمة المتعلمة يتضمن تسعة أبعاد هي: التعليم المستمر، الاستفسار والحوار، وفريق التعلم، وترسيخ النظام كجزء متكامل، والتمكين، ونظام الاتصال، القيادة، والأداء المالي، ومعرفة الأداء.

وهدفت دراسة رزوقي (2005) إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بهندسة المعرفة وإدارتها توضيحاً إجرائياً يتفق مع الواقع الفعلي لدور مهنة إدارة المعلومات في ضوء المتغيرات المستمرة للعصر الحالي، وتحديد السمات الأساسية لعمال المعرفة و مديريها، وتحديد متطلبات إدارة المعرفة وأساليبها، وبما يضمن رسم الإطار الوظيفي المطلوب. ومن أهم نتائج الدراسة: أن عامل المعرفة أو مديرها لا يمكن أن يكون أي منهما فرداً واحداً يمتلك كل المهارات و يقوم بأفضل الممارسات، والخروج من النمط التقليدي الذي تعمل مؤسسات المعلومات بموجبه، باستخدامها للعادات والروتينيات والتعليمات والأدلة في عملها وإن تضع لنفسها فلسفة واقعية مستنبطة من توجيه الأفكار نحو النظرة الجديدة في إدارة المعلومات والمعرفة تعليماً و تطبيقا.

وهدفت دراسة كليفورد(2006) إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي، وقد تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي: التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات، مقابلات مع المختصين والتطبيقين، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة. وهناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين

الممارسين. والمعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لابد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل.

وهدفت دراسة خضر (2009) إلى تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وأظهرت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأعضاء لمجالات المنظمة المتعلمة كبيرة في مجالات التمكين الشخصي والنماذج الذهنية وتعلم الفريق، ومتوسطة في مجالات التفكير العلمي وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والروية المشتركة، كما توصلت الدراسة إلى صياغة أنموذج لتحويل الجامعة الأردنية لمنظمة متعلمة في ضوء النتائج.

وأجرت النسور(2010) دراسة هدفت إلى إعداد إطار نظري يتعلق بالمنظمة المتعلمة, والكشف عن الخصائص(التعلم المستمر, الحوار, فرق العمل, التمكين, والاتصال والتواصل) الخاصة بالمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي من(قيادة, موارد بشرية, عمليات, معرفة, وتميز مالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق والبالغ عددهم (194) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى امتلاك الخصائص الخاصة بالمنظمة المتعلمة كان متوسطاً, بالإضافة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

وهدفت دراسة جيري(GarY, 2010) إلى اكتشاف الطريقة التي تتمكن بها المدارس من إدخال المواد الأدبية في المنهج المحوري بشكل أفضل، عندما تعمل منظمة متعلمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(28) معلماً من المدرسة الثانوية بولاية الباما، وأجريت مقابلات مع خمسة تربويين بارزين قدموا معلومات لغوية. وخلصت الدراسة إلى أن المزج بين المواد الأدبية، والمواد الأكاديمية يمكن أن يحسن تحصيل الطالب والمشاركة الصفية، ويقلل معدلات تسرب الطلبة من جميع المستويات الاجتماعية الاقتصادية، عندما يطبق القادة التفكير النظمي لتحسين المدرسة.

وأجرى نج دراسة (Ng,2010) هدفت إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من قبل(Marsick & Watkins) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا, والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء المنظمة المتعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

وأجرى جوكير (Gokyer, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الأساسية حول مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن تصورات المعلمين للمدرسة كمنظمة متعلمة تقع ضمن أبعاد عمل الفريق وجودة الإدارة، أما فيما يتعلق ببعد الرؤيا المشتركة فجاء منخفضاً. حيث يرى المعلمون أن أثره على المدرسة كمنظمة متعلمة لازال محدوداً بسبب مركزية نظام التعليم.

وقام زيتللو (Zietlow, 2011)بدراسة هدفت إلى المقارنة بين المدارس منخفضة الأداء والمدارس التي تعتبر منظمة متعلمة بحسب ضوابط سينج، ومن أبرز النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فهم خصائص المنظمة المتعلمة لصالح معلمي المدارس النموذجية في مجالات عمل الفريق والتفكير النظمي مقابل معلمي المدارس متدنية الأداء، وتبين أن مديري المدارس يمارسون في المنظمة المتعلمة القيادة التشاركية والرؤية المشتركة لتنفيذ ثقافة تنظيمية تعليمية، كما تبين وجود حاجة لتطبيق ضوابط سينج الخمسة لتحويل مدارسهم لمنظمات متعلمة .

وأجرى جبران (2011) دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: وصف المعلمون المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة ،حيث حصل مجال المناخ على أعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني، وأورد المشاركون درجة متوسطة أيضا للمدير كقائد تعليمي ، حيث سجل مجالي بناء العلاقات والتشاركية معدلا مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

وهدفت دراسة صويص (2014) التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل التباين الأحادي.وأشارت النتائج إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج

أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

وهدفت دراسة الطحاينة (2015) تعرف إلى درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية. أجريت الدارسة على عينة مكونة من (51) عضو هيئة تدريس من كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية كانت مرتفعة بشكل عام. وفي الترتيب جاء مجال نقل ومشاركة المعرفة أولاً، تلاه مجال تطبيق المعرفة فمجال عمليات خزن وتنظيم المعرفة، واخيرا مجال تكوين وتوليد المعرفة ومجال العمليات.

ثانياً : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

لقد استفادت الباحثة كثيرًا من الاطلاع على الدراسات السابقة لكونها إضافات مهمة لإجراء الدراسة الحالية، اذ وضعت التصور العام لصياغة المتغيرات وساعدت في تحديد دقيق للمشكلة وتحديد الأهداف وبتطوير مقياس الدراسة .

لقد تطرقت الدراسة الحالية بشكل مباشر لدراسة مفهوم ادارة المعرفة وتوظيفها في الجامعات في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة على اعتبار ان كثيرًا من الدراسات لم تتعرض للمفهوم بشكل

مباشر وقد اسهمت على المستوى الإجرائي في تحديد نوع المواد المدروسة ، وصياغة التساؤلات التي تعرض لها في الدراسة .

كما تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تركز بشكل خاص على وضع صيغة من الوصف التحليلي من المضامين المقدمة عن ادارة المعرفة وتوظيفها في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة، ودورها في إمكانية غرس مفاهيم حول المضامين التي تناولتها حول هذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً ووصفاً للإجراءات وطريقة التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، من حيث المنهجية المستخدمة، ومجتمعها، وعينتها، ووصف الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، كما يتناول وصفاً لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية، وهي درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمعتمد على الاستبانة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية(الحكومية والخاصة) للعام 2017/2016، والبالغ عددهم (8052) عضو هيئة تدريس, والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (1) أفراد مجتمع الدراسة

الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للعام 2016/2015				
الجامعة	**أستاذ**	**أستاذ مشارك**	**أستاذ مساعد**	**المجموع**
الجامعة الأردنية	427	398	302	1127
جامعة اليرموك	265	242	232	739
جامعة مؤته	174	138	131	443
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	214	261	308	783
الجامعة الهاشمية	61	190	179	430
جامعة آل البيت	49	128	92	269
جامعة البلقاء التطبيقية	101	294	418	813
جامعة الحسين بن طلال	23	109	97	229
جامعة الطفيلة التقنية	13	71	58	142
الجامعة الالمانية الأردنية	25	23	94	142
جامعة عمان العربية	31	25	33	89
جامعة الشرق الأوسط	37	33	77	147
جامعة جدارا	18	30	88	136
جامعة عمان الأهلية الخاصة	23	54	135	212
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	31	64	159	254
جامعة فيلادلفيا	31	49	134	214

جامعة الإسراء	26	44	153	223
جامعة البتراء الأهلية الخاصة	27	45	155	227
جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	23	53	179	255
جامعة الزرقاء	29	53	185	267
جامعة اربد الأهلية الخاصة	8	30	53	91
جامعة جرش	24	42	101	167
جامعة الاميرة سمية للتكنولوجيا	16	31	51	98
الاكاديمية الأردنية للموسيقى	3	4	8	15
كلة العلوم التربوية والآداب–الأنروا	0	12	20	32
كلية الاردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	1	0	5	6
الجامعة الأميركية في مأدبا	15	11	47	73
جامعة عجلون الوطنية الخاصة	5	12	48	65
الجامعة العربية المفتوحة	4	9	27	40
العقبة	17	21	33	71
جامعة العلوم الاسلامية	41	65	147	253
المجموع	**1762**	**2541**	**3749**	**8052**

عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعاينة الإحصائية هما الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار الجامعة الأردنية ،جامعة اليرموك، وجامعة مؤته، والجامعة الهاشمية، وجامعة العلوم والتكنولوجيا،

وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة فلاديفيا، جامعة جدارا ، وجامعة البتراء الأهلية من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يبين توزع افراد عينة الدراسة:

جدول(2) توزع عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية

الجامعة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجموع
الجامعة الأردنية	427	398	302	1127
جامعة اليرموك	265	242	232	739
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	214	261	308	783
جامعة مؤته	174	138	131	443
الجامعة الهاشمية	61	190	179	430
جامعة الشرق الأوسط	37	33	77	147
جامعة فيلادلفيا	31	49	134	214
جامعة جدارا	18	30	88	136
جامعة البتراء الأهلية الخاصة	27	45	155	227
المجموع	1254	1386	1606	4246

ومن ثم اختيار عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من مجتمع الدراسة والجدول الآتي يبين توزع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس, والكلية، والرتبة الاكاديمية، ومصدر الحصول على اخر مؤهل, وصفة الجامعة, وعدد سنوات الخبرة.

جدول (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	442	602
	أنثى	160	
الكلية	علمية	296	
	إنسانية	306	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	125	
	أستاذ مشارك	171	
	أستاذ مساعد	306	
صفة الجامعة	حكومية	368	
	خاصه	234	
مصدر الحصول على آخر مؤهل	جامعة عربية	438	
	جامعة أجنبية	164	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	384	
	10 سنوات فأكثر	218	

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة عن توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة صويص(2014) والطحاينة (2015)، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث صورتها النهائية كما هو موضح بالجدول (4) وتتكون من خمسة مجالات بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات وهي كما يلي:

الجدول (4): مجالات وتشكيلة أسئلة الاستبانة

التسلسل	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
1	مجال إيجاد فرص التعلم المستمر	14
2	مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	10
3	مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	10
4	مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه	11
5	مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	13
	مجموع فقرات الاستبانة	58

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هي في الملحق (3)صفحة(108).

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حدت خمسة مستويات وهي: (5) عالية جدا، (4) عالية، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جدا. إذا تمثل الدرجة (5) درجة التوظيف المرتفعة لإدارة المعرفة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الذين حكموها ملحق(2)، وذلك للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسة. وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه الفقرات ومدى مناسبتها لقياس درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تم أخذ الفقرات التي حصلت على الموافقة، مع الأخذ بعين

الاعتبار التعديلات والملاحظات والتوصيات والاقتراحات والإضافات، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وتعد هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة أي أن فقراتها ممكن أن تقيس ما وضعت لقياسه.

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وهو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة ولذلك يتم حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول (5) الإتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية للبعد نفسه

الاستبانة	المجال	المجال الخامس	الفقرة	المجال الرابع	الفقرة	المجال الثالث	الفقرة	المجال الثاني	الفقرة	المجال الأول	الفقرة
0.96	المجال الأول	0.59	46	0.55	35	0.81	25	0.87	15	0.84	1
0.95	المجال الثاني	0.58	47	0.85	36	0.87	26	0.89	16	0.88	2
0.94	المجال الثالث	0.70	48	0.84	37	0.87	27	0.83	17	0.84	3
0.82	المجال الرابع	0.67	49	0.79	38	0.87	28	0.90	18	0.88	4
0.46	المجال الخامس	0.66	50	0.85	39	0.89	29	0.80	19	0.89	5
		0.66	51	0.80	40	0.86	30	0.86	20	0.87	6
		0.68	52	0.87	41	0.87	31	0.86	21	0.85	7
		0.68	53	0.84	42	0.87	32	0.88	22	0.83	8
		0.70	54	0.85	43	0.87	33	0.87	23	0.80	9
		0.63	55	0.85	44	0.83	34	0.83	24	0.84	10

11	0.86					45	0.38	56	0.63		
12	0.83							57	0.64		
13	0.82							58	0.60		
14	0.83										
معامل الإتساق	0.85	معامل الإتساق	0.86	معامل الإتساق	0.86	معامل الإتساق	0.77	معامل الإتساق	0.65	معامل الإتساق الكلي	0.815

يظهر جدول (5) الإتساق الداخلي بين الفقرات والمجالات المختلفة للدراسة بأن درجة صدق الأداة هو(0.82) أي أنه مرتفع، وكما يظهر بأن إتساق المجال الأول نسبة إلى الاستبانة ككل هو(0.96) والمجال الثاني يمتلك إتساق قيمته (0.95) أما المجال الثالث فليس بعيد بواقع (0.94) لكن نلاحظ بأن المجال الرابع يمتلك إتساق بالنسبة للإستبانة بواقع (0.82) أما المجال الخامس فإنه يظهر إبتعاد في اتساقه من الاستبانة ككل بواقع (0.46)، كما يظهر بأن المجال الأول يمتلك قيمة إتساق داخلي بين فقراته بواقع (0.85) حيث تتراوح كافة قيم الترابط الداخلي للفقرات ما بين (0.80 – 0.89) ويمتلك المجال الثاني إتساقاً داخلياً بين فقراته بمعامل (0.86) حيث تتراوح كافة قيم الترابط الداخلي للفقرات ما بين (0.81 – 0.90) والمجال الثالث يحصد نفس القيمة لمعاملة حيث تتراوح كافة قيم الترابط الداخلي للفقرات ما بين (0.80 – 0.89) بينما نلاحظ بأن المجال الرابع ينخفض معامل اتساقه الداخلي إلى (0.77) حيث تتراوح كافة قيم الترابط الداخلي للفقرات ما بين (0.38 – 0.87) والمجال الخامس ينخفض إلى (0.65) حيث تتراوح كافة قيم الترابط الداخلي للفقرات ما بين (0.58 – 0.70).

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يقصد به أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لوتم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنيه معينه. للتحقق من ثبات أداة الدارسة، تم تطبيقهما على عينة استطلاعية من (20) عضو هيئة تدريس، بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق، وتم تطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(test _retest) باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach_Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة، والجدول (6) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

والجدول (6) معاملات ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول	14	0.96	0.78
2	المجال الثاني	10	0.95	0.79
3	المجال الثالث	10	0.94	0.79
4	المجال الرابع	11	0.82	0.78
5	المجال الخامس	13	0.66	0.76
إجمالي الأبعاد" الدرجة الكلية "		58	0.83	

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل ثبات الإستبانة لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بإستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.83)، للدرجة الكلية، وهذه القيم تّعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

1. إشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:
   - الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى).
   - الكلية ولها مستويان (علمي، إنساني).
   - الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
   - صفة الجامعة ولها مستويان (حكومية، خاصة).
   - مصدر الحصول على آخر شهادة ولها مستويان (جامعة عربية، جامعة أجنبية).
   - عدد سنوات الخبرة وله مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
2. المتغير التابع:
   - درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي (t – test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس والكلية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وعدد سنوات الخبرة وتحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) بالنسبة لمتغير الرتبة الاكاديمية، وتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية
- لإيجاد الثبات لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تم استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson)
- تم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا لإجاد معامل الإتساق الداخلي لغاية الثبات.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية بما فيها الكتب العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، اختيرت بالطريقة العنقودية الطبقية العشوائية من الجامعات الاردنية.
- إعداد أداة الدراسة والتحقق من الصدق والثبات للاستبانة.
- " الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من الجامعة"
- "الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي"
- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

- جمع البيانات فور الانتهاء من إعداد الاستبانة عن طريق توزيع (750) نسخة وتم استرجاع (650) لكن تبين تلف 42 منها لعدم استكمال الإجابة.

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) الحقيبة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

إجراءات تصحيح الأداة:

اعتمدت الباحثة في تحديدها للمؤشر الايجابي أو السلبي لدور كل طرف من الأطراف التي لها علاقة بالفرد المستجيب على النحو التالي:

- تم الحكم على درجة التوظيف في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة والتي رتبت من 5−1 تنازلياً، وتم تحديد طول الفئة كالتالي: طول الفئة= المدى مقسوماً على الفئات. وحدد المدى بالمعادلة: المدى= أكبر قيمة لفئات الإجابة−أصغر قيمة لفئات الإجابة، وبالتالي: المدى=5 −1=4.

- تحديد درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{درجة التوظيف} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} \quad << \quad \frac{5-1}{5} = 0.80$$

والجدول التالي يوضح درجة الموافقة وفئات الدرجات المقابلة.

جدول (7) درجات وحدود فئات معيار نتائج الدِّراسَة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي

معيار الحكم على درجة الممارسة	فئة المتوسط	
	من	إلى
عالية جداً	4.20	5
عالية	3.40	أقل من 4.20
متوسطة	2.60	أقل من 3.40
منخفضة	1.80	أقل من 2.60
منخفضة جداً	أقل من 1.80	

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

1.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

2.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتوظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية ولكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (8) يظهر ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتوظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	مجال إيجاد فرص التعلم المستمر	2.83	1.05	2	متوسط
2	مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	2.75	1.10	3	متوسط
3	مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.84	1.07	1	متوسط
4	مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه	2.66	0.95	4	متوسط
5	مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	2.19	0.57	5	منخفض
	الدرجة الكلية	2.64	0.80		متوسط

يتضح من الجدول (8) أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا على الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.64) والانحراف المعياري (0.80)، وجاءت مجالات الاستبانة في كافة المستويات متوسطا بإستثناء المجال الخامس "مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم" حيث جاء بالمستوى منخفض ،وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.84 – 2.19) وجاء في الرتبة الأولى مجال " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم "، بمتوسط حسابي (2.84) وإنحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الثانية جاء مجال " إيجاد فرص التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.83) وإنحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط، والمرتبة الثالثة جاء مجال " تشجيع الحوار والتعاون الجماعي " بمتوسط حسابي (2.75) وإنحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "تكوين رؤية جماعية مشتركه" بمستوى متوسط ووسط حسابي (2.66) وإنحراف معياري (0.95) والمرتبة الأخيرة جاء مجال "القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم" بمتوسط حسابي (2.19) وإنحراف معياري (0.57) وبمستوى منخفض.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت على النحو الآتي:

1. مجال إيجاد فرص التعلم المستمر:

أشتمل هذا المجال على (14) فقرة تقيس بمجملها مدى " إيجاد فرص التعلم المستمر" لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجال إيجاد فرص التعلم المستمر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يستثمر طاقات العاملين ذوي التجارب في توليد المعرفة.	2.95	1.15	1	متوسط
13	يعزز المبادرة بين العاملين لكشف المعرفة.	2.95	1.19	2	متوسط
14	يعقد (ندوات، ورش عمل.. الخ) لتعزيز توليد المعرفة.	2.92	1.27	3	متوسط
7	يتيح الفرص المتساوية للعاملين لحضور المؤتمرات.	2.89	1.18	4	متوسط
1	يتيح القائد الأكاديمي الفرصة لمناقشة الأخطاء بشفافية.	2.85	1.26	5	متوسط
2	يتيح القائد الأكاديمي الفرصة لتحديد المهارات المطلوبة لإنجازها بكفاءة في المستقبل.	2.84	1.30	6	متوسط
8	يعرف العاملين على الأساليب الحديثة في التعامل مع الطلاب.	2.83	1.19	7	متوسط
12	يوجد بيئة محفزة على الإبتكار المعرفي.	2.82	1.26	8	متوسط
4	ينمي القائد الأكاديمي الآليات للتعامل مع المشكلات بإعتبارها فرصا للتعلم.	2.80	1.24	9	متوسط
10	يقدم تسهيلات إدارية لحث العاملين على توليد المعرفة.	2.80	1.26	10	متوسط
6	يوفر مختلف مصادر التعلم.	2.77	1.22	11	متوسط
3	يوفر القائد الأكاديمي الوقت المناسب للتعلم.	2.76	1.26	12	متوسط
11	يضع تصورا مناسبا للموازنة اللازمة لتوليد المعرفة.	2.76	1.30	13	متوسط
5	ينمي القائد الأكاديمي قيمة التعاون لمساعدة العاملين بعضهم البعض على التعلم.	2.73	1.30	14	متوسط
	الدرجة الكلية	2.83	1.05		متوسط

يبين الجدول (9) أن مستوى إيجاد فرص التعلم المستمر لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.83) والإنحراف المعياري (1.05)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95 – 2.73)، حيث جاءت فقرة " يستثمر طاقات العاملين ذوي التجارب في توليد المعرفة" في المرتبة الأولى بمستوى متوسط بقمة متوسط حسابي وقدره (2.95) أما الإنحراف المعياري لها فكان (1.15) وهذا يعني أن درجة تطبيق

هذه الفقرة متوسط. أما في المرتبة الثانية من حيث الرتبة فجاءت الفقرة التي تنص على " يعزز المبادرة بين العاملين لكشف المعرفة " بمتوسط حسابي وقدره (2.95) وبالمستوى المتوسط أيضا، لكن جاءت الفقرة " ينمي القائد الأكاديمي قيمة التعاون لمساعدة العاملين بعضهم البعض على التعلم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) لكن ضمن المستوى المتوسط أيضا، وهنا يمكن إجمال الفارق في المتوسطات بين أعلى قيمة وأدنى قيمة بي 0.22 والتي تدل على إستقرار في الحكم على هذا المجال.

2. مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي:

أشتمل هذا المجال على (10) فقرات تقيس بمجملها مدى " تشجيع الحوار والتعاون الجماعي " لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي

ال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	يشجع الحوار والإستفسار عن الأساليب الحديثة في التعلم.	2.93	1.20	1	متوسط
19	يكافئ فرق العمل على إنجازاتها.	2.77	1.21	2	متوسط
16	يشجع المناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدي إلى علاقات بناءة.	2.76	1.30	3	متوسط
23	يوثق التجارب الجديدة للإستفادة منها.	2.76	1.26	4	متوسط
22	يأخذ بتوصيات فرق العمل (اللجان) في إتخاذ قراراتها.	2.75	1.26	5	متوسط
24	يشجع التعاون في التفكير عند معالجة مشكلات العمل الجامعي.	2.75	1.29	6	متوسط
15	يوفر الفرص اللازمة لبناء الثقة بين العاملين.	2.73	1.33	7	متوسط

21	يمنح فرق العمل حرية كافية لتكييف أساليبهم وفقا لمتطلبات العمل.	2.72	1.21	8	متوسط
18	يعزز مبدأ الإستماع لوجهات نظر العاملين قبل الحكم عليها.	2.69	1.37	9	متوسط
20	يعالج المشكلات والتحديات عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة.	2.65	1.32	10	متوسط
الدرجة الكلية		2.75	1.10	متوسط	

يبين الجدول (10) أن مستوى تشجيع الحوار والتعاون الجماعي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.75) والإنحراف المعياري (1.10)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.93 – 2.65)، حيث جاءت الفقرة التي نص على " يشجع الحوار والإستفسار عن الأساليب الحديثة في التعلم " في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.93) وإنحراف معياري (1.20) بينما عبارة يكافئ فرق العمل على إنجازاتها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.77) وإنحراف معياري (1.21) وبالمستوى المتوسط، لكن الفقرة" يعالج المشكلات والتحديات عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65) وإنحراف معياري (1.32) وبالدرجة المتوسطة أيضا وللملاحظة أن مقدار الفرق بين أعلى متوسط وأدنى متوسط هو0.28 وهنا درجة الإستقرار في هذا المجال أقل من المجال السابق.

3. مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

أشتمل هذا المجال على (10) فقرات تقيس بمجملها مدى " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	يوفر أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.	2.95	1.20	1	متوسط
34	يجري تقييما لدرجة نجاح الكلية في إنتاج المعرفة.	2.89	1.17	2	متوسط
25	يمتلك سجلات إلكترونية حديثة عن مهارات العاملين.	2.86	1.29	3	متوسط
28	يوفر قنوات إتصال مع جامعات أخرى لمشاركة المعرفة والتعلم.	2.86	1.22	4	متوسط
31	يطور مهاراته التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة.	2.86	1.24	5	متوسط
29	يحتفظ بقاعدة بيانات حديثة عن إنجازات العاملين.	2.84	1.25	6	متوسط
26	يوفر مختلف وسائل الإتصال المتبادل: مثل نظم الإقتراحات، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، والإجتماعات المفتوحة وغيرها.	2.80	1.31	7	متوسط
33	يصنف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للإستفادة العلمية منها.	2.80	1.22	8	متوسط
27	يوفر مقاييس لقياس الفجوة بين الواقع والمأمول تتفق مع متطلبات الإعتماد.	2.78	1.27	9	متوسط
32	يعتمد على قواعد بيانات تزوده بمعلومات معرفية تعليمية.	2.72	1.31	10	متوسط
	الدرجة الكلية	2.84	1.07		متوسط

يبين الجدول (11) أن إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.84) والإنحراف المعياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95 – 2.72)، ويتضح بأن الفقرة " يوفر أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة " في المرتبة الأولى وبالدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) والإنحراف المعياري (1.20) أما الفقرة " يجري تقييما لدرجة نجاح الكلية في إنتاج المعرفة " فجائة في المرتبة الثانية وبالدرجة المتوسطة وبالمتوسط الحسابي (2.89) والإنحراف المعياري (1.17) حيث جاءت الفقرة " يعتمد على قواعد بيانات تزوده بمعلومات معرفية تعليمية " بمتوسط حسابي (2.72) وإنحراف معياري (1.31) وبالدرجة المتوسطة حيث أن الفرق في المتوسط الحسابي بين أعلى وأدنى قيمه هي 0.23 أي أنه يوجد استقرار في القيم المتوسطة.

4. مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة:

أشتمل هذا المجال على (11) فقرات تقيس بمجملها مدى "تكوين رؤية جماعية مشتركة " لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجال تكوين رؤية جماعية مشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	يوفر رؤية جماعية مشتركة معلنة عبر الكلية	2.83	1.21	1	متوسط
38	يلزم العاملين في إنجاز أعمالهم برؤية الجامعة	2.81	1.18	2	متوسط
40	يتيح استخدم برامج الوسائط المتعددة للتشارك في المعرفة	2.74	1.22	3	متوسط
37	يشجع العاملين على المبادرات البناءة في تطوير رؤية جماعية مشتركة.	2.72	1.26	4	متوسط

43	يوفر آليات لتسهيل توزيع المعرفة والاعلان عنها.	2.71	1.25	5	متوسط
42	يستخدم البريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع العاملين.	2.70	1.19	6	متوسط
44	يقوي العلاقة بين العاملين والمراكز التدريبية والبحثية.	2.68	1.29	7	متوسط
36	يشرك العاملين في تطوير رؤية الكلية المستقبلية	2.65	1.28	8	متوسط
39	ينمي ثقافة التمكين لتحمل مسئولية تحديد المشكلات ووضع حلول مناسبة لها	2.62	1.34	9	متوسط
41	يتبادل الأفكار والممارسات المعرفية مع العاملين.	2.56	1.29	10	غير موافق
45	يتعاون مع العاملين للاستفادة من المعرفة البحثية واعداد الابحاث.	2.21	0.89	11	غير موافق
الدرجة الكلية		2.66	0.95	متوسط	

يبين الجدول (12) أن مستوى تكوين رؤية جماعية مشتركة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.66) والإنحراف المعياري (0.95)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط وغير الموافق، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.83 – 2.21).

5. مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم:

أشتمل هذا المجال على (13) فقرات تقيس بمجملها مدى توافر " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم " لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
53	يوجه العاملين إلى آليات استخدام المعرفة المتوفرة.	2.04	0.92	1	منخفض
49	يحرص على تطابق قراراته مع قيم الجامعة.	2.13	0.90	2	منخفض
57	يوظف المعرفة المكتبية في حل المشكلات التي تواجه العاملين	2.14	0.91	3	منخفض
54	يوجه العاملين لإجراء الأبحاث الإجرائية للإسهام في تطوير العمل الجامعي.	2.13	0.89	4	منخفض
52	يوظف التكنولوجيا في حل المشكلات.	2.23	0.83	5	منخفض
58	يتواصل مع الخبراء لتدريب العاملين على استخراج المعرفة.	1.98	0.94	6	منخفض
56	يدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة.	2.12	0.92	7	منخفض
47	يفوض في اتخاذ القرارات.	2.26	0.87	8	منخفض
55	يقوم بإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة	2.33	0.82	9	منخفض
50	يحرص على ربط الكلية بالبيئة الخارجية لتحقيق المنافع المتبادلة.	2.26	0.83	10	منخفض
48	يشرك العاملين في تحديث المعلومات الخاصة بتوجهات الجامعة .	2.17	0.85	11	منخفض
51	يقيم تطبيق العاملين للمعرفة عند أدائهم.	2.44	0.84	12	منخفض
46	يضع خطط استراتيجية داعمة لعمليتي التعليم والتعلم	2.21	0.85	13	منخفض
	الدرجة الكلية	2.19	0.57		منخفض

يبين الجدول (13) أن مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضا بالدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.19) والإنحراف المعياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى غير الموافق ولكل الفقرات، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.04 –2.21).

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل علمي، وسنوات الخبرة).

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، كما تم إختبار (t–test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وإختبار (t–test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال إيجاد فرص التعلم المستمر	ذكر	442	2.86	1.07	1.24	0.19
	أنثى	160	2.74	1.01		
مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	ذكر	442	2.78	1.11	1.10	0.19
	أنثى	160	2.67	1.05		
مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	ذكر	442	2.87	1.09	1.15	0.09
	أنثى	160	2.75	1.02		

مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه	ذكر	442	2.69	0.96	1.57	0.11
	أنثى	160	2.56	0.92		
مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	ذكر	442	2.18	0.57	−0.37	0.79
	أنثى	160	2.20	0.56		
الدرجة الكلية	ذكر	442	2.67	0.81	1.21	0.29
	أنثى	160	2.58	0.78		

$(\alpha \leq 0.05)$*

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1.21) وبمستوى دلالة (0.29)، وكذلك في جميع المجالات.

2. متغير الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الكلية، كما تم إختبار (t–test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وإختبار (t–test)، تبعا لمتغير الكلية

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ف
إيجاد فرص التعلم المستمر	علمية	296	2.84	1.08	1.91	0.17	0.17

	إنسانية	306	2.82	1.03			
تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	علمية	296	2.77	1.10	0.06	0.81	0.33
	إنسانية	306	2.74	1.09			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	علمية	296	2.82	1.12	2.99	0.08	−0.33
	إنسانية	306	2.85	1.03			
تكوين رؤية جماعية مشتركه	علمية	296	2.65	0.92	1.01	0.32	−0.13
	إنسانية	306	2.66	0.98			
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	علمية	296	2.20	0.56	0.52	0.47	0.35
	إنسانية	306	2.18	0.58			
الدرجة الكلية	علمية	296	2.64	0.82	1.67	0.20	0.08
	إنسانية	306	2.64	0.79			

*($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الكلية، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1.67) وبمستوى دلالة (0.20)، وكذلك في جميع المجالات بإستثناء مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حيث أن قيمة ت المحتسبة (2.99) وبمستوى دلالة 0.08.

3. متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
مجال إيجاد فرص التعلم المستمر	أستاذ	125	2.86	1.05
	أستاذ مشارك	171	2.80	1.02
	أستاذ مساعد	306	2.81	1.14
مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	أستاذ	125	2.78	1.10
	أستاذ مشارك	171	2.74	1.05
	أستاذ مساعد	306	2.70	1.19
مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	أستاذ	125	2.85	1.08
	أستاذ مشارك	171	2.80	1.02
	أستاذ مساعد	306	2.83	1.13
مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه	أستاذ	125	2.64	0.91
	أستاذ مشارك	171	2.67	0.99
	أستاذ مساعد	306	2.70	1.03
مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	أستاذ	125	2.22	0.61
	أستاذ مشارك	171	2.20	0.58
	أستاذ مساعد	306	2.06	0.37
الدرجة الكلية	أستاذ	125	2.66	0.80
	أستاذ مشارك	171	2.63	0.79
	أستاذ مساعد	306	2.61	0.84
الإجمالي	كافة الرتب	602	2.64	0.80

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذا حصل أصحاب فئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.66) وبالرتبة الأولى، وجاء أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وبالرتبة الأخيرة جاء المتوسط الحسابي لفئة (أستاذ مساعد)

إذ بلغ (2.61)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائج التحليل على النحو التالي الموضح بالجدول (17):

الجدول (17) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إيجاد فرص التعلم المستمر	بين المجموعات	87.43	2.00	43.72	0.20	0.82
	داخل المجموعة	130751.06	599.00	218.28		
	المجموع	130838.50	601.00			
تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	بين المجموعات	53.89	2.00	26.94	0.22	0.80
	داخل المجموعة	72450.51	599.00	120.95		
	المجموع	72504.39	601.00			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	30.55	2.00	15.27	0.13	0.88
	داخل المجموعة	69315.95	599.00	115.72		
	المجموع	69346.50	601.00			
تكوين رؤية جماعية مشتركه	بين المجموعات	44.56	2.00	22.28	0.20	0.82
	داخل المجموعة	65750.88	599.00	109.77		
	المجموع	65795.44	601.00			
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	378.28	2.00	189.14	3.51	*0.03
	داخل المجموعة	32290.06	599.00	53.91		
	المجموع	32668.35	601.00			
الدرجات الكلية	بين المجموعات	855.65	2.00	427.83	0.20	0.82
	داخل المجموعة	1305023.51	599.00	2178.67		
	المجموع	1305879.16	601.00			

*($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج بالجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويه (0.05 ≤ α) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، وإستنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية إذ بلغت (0.20)، وبمستوى دلالة (0.82) بإستثناء مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم حيث إنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة (0.03) وقيمة ف المحسوبة له (3.51).

الجدول (18) إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
			2.22	2.20	2.06
مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	أستاذ	2.22	–	0.92	*0.03
	أستاذ مشارك	2.20		–	0.12
	أستاذ مساعد	2.06			–

يظهر من الجدول (18) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في الدرجة الكلية للرتبة الأكاديمية في مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم حيث أنه يوجد فروق بين رتبة أستاذ وأستاذ مساعد والأستاذ المشارك لصالح الأستاذ.

4. متغير صفة الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، تبعا لمتغير صفة الجامعة، كما تم إختبار (t–test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وإختبار (t–test)، تبعا لمتغير صفة الجامعة

المجال	صفة الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إيجاد فرص التعلم المستمر	حكومية	368	2.81	1.04	1.36	0.24
	خاصة	234	2.86	1.08		
تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	حكومية	368	2.70	1.10	0.03	0.87
	خاصة	234	2.83	1.10		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	حكومية	368	2.81	1.06	1.14	0.29
	خاصة	234	2.88	1.09		
تكوين رؤية جماعية مشتركه	حكومية	368	2.58	0.90	7.25	*0.01
	خاصة	234	2.78	1.01		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	حكومية	368	2.19	0.54	2.24	0.13
	خاصة	234	2.18	0.61		
الدرجة الكلية	حكومية	368	2.61	0.79	1.21	0.27
	خاصة	234	2.69	0.82		

*$(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير صفة الجامعة، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1.21) وبمستوى دلالة (0.27)، حيث كانت قيم (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$). باستثناء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه لصالح الجامعات الخاصة.

5. متغير مصدر الحصول على آخر مؤهل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، كما تم إختبار (t–test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وإختبار (t–test)، تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل

المجال	مصدر الحصول على آخر مؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال إيجاد فرص التعلم المستمر	جامعة عربية	438	2.77	1.05	0.16	0.69
	جامعة أجنبية	164	2.99	1.06		
مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	جامعة عربية	438	2.67	1.09	*0.05	0.83
	جامعة أجنبية	164	2.96	1.09		
مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	جامعة عربية	438	2.77	1.06	1.15	0.28
	جامعة أجنبية	164	3.02	1.09		
مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه	جامعة عربية	438	2.59	0.91	5.31	0.02*
	جامعة أجنبية	164	2.83	1.03		
مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	جامعة عربية	438	2.20	0.57	*0.00	0.94
	جامعة أجنبية	164	2.16	0.57		
الدرجة الكلية	جامعة عربية	438	2.59	0.80	0.19	0.66
	جامعة أجنبية	164	2.77	0.81		

*($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية

الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (0.19) وبمستوى دلالة (0.66)، وكذلك في جميع المجالات بإستثناء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة حيث أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن قيمة ت المحسوبة هي (5.31) وبمستوى دلالة (0.02). لصالح الجامعات الأجنبية.

6. متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، كما تم إختبار (t–test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وإختبار (t–test)، تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إيجاد فرص التعلم المستمر	أقل من 10 سنوات	384	2.81	1.07	0.15	0.70
	10 سنوات فأكثر	218	2.87	1.03		
تشجيع الحوار والتعاون الجماعي	أقل من 10 سنوات	384	2.73	1.11	0.08	0.78
	10 سنوات فأكثر	218	2.79	1.08		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	أقل من 10 سنوات	384	2.80	1.09	0.03	0.87
	10 سنوات فأكثر	218	2.89	1.05		
تكوين رؤية جماعية مشتركه	أقل من 10 سنوات	384	2.61	0.91	5.30	0.02*
	10 سنوات فأكثر	218	2.74	1.01		

القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	أقل من 10 سنوات	384	2.20	0.57	0.01	0.92
	10 سنوات فأكثر	218	2.17	0.56		
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	384	2.62	0.81	0.01	0.94
	10 سنوات فأكثر	218	2.68	0.80		

*($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.01) وبمستوى دلالة (0.94)، وكذلك في جميع المجالات بإستثناء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة والذي بلغت قيمته (ت) المحسوبة له (5.30) عند مستوى دلالة (0.02). لصالح 10 سنوات فأكثر.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 أولاً :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

2.5 ثانياً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

3.5 التوصيات:

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها:

أولاً :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جاءت الدرجة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (2.64) وإنحراف معياري وقدره (0.80) حيث تم الإجابة على هذا السؤال من خلال الجدول (8) وحيث أن أثر كافة المجالات ضمن الدرجة المتوسطة أيضا حيث تراوح الوسط الحسابي من 2.19 ولغاية 2.84 حيث أنه يجب رفع المتوسط الحسابي لمجال " مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم " وبذلك تكون أهم نقاط الضعف ضمن هذا المجال.

وقد يعزى السبب إلى:

- ضعف توفر بيئة محفزة على الابتكار المعرفي.
- عدم تعزز المبادرة بين العاملين لكشف المعرفة.
- قلة عقد (ندوات، ورش عمل.. الخ) لتعزيز توليد المعرفة.
- قلة توثيق التجارب الجديدة للاستفادة منها.
- عدم التعاون مع العاملين للاستفادة من المعرفة البحثية واعداد الابحاث.

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يلي:

1. مجال إيجاد فرص التعلم المستمر: تبين أن مستوى إيجاد فرص التعلم المستمر لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط،حيث جاءت فقرة " يستثمر طاقات العاملين ذوي التجارب في توليد المعرفة" في المرتبة الأولى بمستوى متوسط ومتوسط حسابي وقدره (2.95) أما الإنحراف المعياري لها فكان (1.15) وهذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة متوسط أما في المرتبة الثانية من حيث الرتبة فجائة الفقرة التي تنص على " يعزز المبادرة بين العاملين لكشف المعرفة " بمتوسط حسابي وقدره (2.95) وبالمستوى المتوسط أيضا، لكن جاءت الفقرة " ينمي القائد الأكاديمي قيمة التعاون لمساعدة العاملين بعضهم البعض على التعلم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) لكن ضمن المستوى المتوسط أيضا، وهنا يمكن إجمال الفارق في المتوسطات بين أعلى قيمة وأدنى قيمة ب 0.22 والتي تدل على إستقرار في الحكم على هذا المجال.

2. مجال تشجيع الحوار والتعاون الجماعي:تبين أن مستوى تشجيع الحوار والتعاون الجماعي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، حيث جاءت الفقرة التي نص على " يشجع الحوار والإستفسار عن الأساليب الحديثة في التعلم " في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.93) وإنحراف معياري (1.20) بينما عبارة يكافئ فرق العمل على إنجازاتها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.77) وإنحراف معياري (1.21) وبالمستوى المتوسط، لكن الفقرة" يعالج المشكلات والتحديات عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65) وإنحراف معياري (1.32) وبالدرجة المتوسطة أيضا وللملاحظة أن مقدار الفرق بين أعلى متوسط وأدنى متوسط هو 0.28 وهنا درجة الإستقرار في هذا المجال أقل من المجال السابق.
3. مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: يبين الجدول (11) أن إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.84) والإنحراف المعياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95 – 2.72)، ويتضح بأن الفقرة" يوفر أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة " في المرتبة الأولى وبالدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) والإنحراف المعياري (1.20) أما الفقرة " يجري تقييما لدرجة نجاح الكلية في إنتاج المعرفة " فجائة في المرتبة الثانية وبالدرجة

المتوسطة وبالمتوسط الحسابي (2.89) والإنحراف المعياري (1.17) حيث جاءت الفقرة " يعتمد على قواعد بيانات تزوده بمعلومات معرفية تعليمية " بمتوسط حسابي (2.72) وإنحراف معياري (1.31) وبالدرجة المتوسطة حيث أن الفرق في المتوسط الحسابي بين أعلى وأدنى قيمه هي 0.23 أي أنه يوجد إستقرار في القيم المتوسطة.

4. مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة: يبين الجدول (12) أن مستوى تكوين رؤية جماعية مشتركة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.66) والإنحراف المعياري (0.95)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط وغير الموافق، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.83 – 2.21).

5. مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يبين الجدول (13) أن مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان غير موافق بالدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.19) والإنحراف المعياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى غير الموافق ولكل الفقرات، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.04 –2.21).

ثانيا :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة)؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

1. الجنس: تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الجنس، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1.21) وبمستوى دلالة (0.29)، وكذلك في جميع المجالات. ويعزى السبب إلى البيئة التعليمية واحدة، وأن المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس واحدة.
2. الكلية: تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الكلية، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1.67)

وبمستوى دلالة (0.20)، وكذلك في جميع المجالات بإستثناء مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حيث أن قيمة ت المحتسبة (2.99) وبمستوى دلالة 0.08، ويعزى السبب إلى القوانين والأنظمة واحدة.

3. الرتبة الأكاديمية: يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذا حصل أصحاب فئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.66) وبالرتبة الأولى، وجاء أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وبالرتبة الأخيرة جاء المتوسط الحسابي لفئة (أستاذ مساعد) إذ بلغ (2.61)، وإستنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية إذ بلغت (0.20)، وبمستوى دلالة (0.82) بإستثناء مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم حيث إنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغة مستوى الدلالة (0.03) وقيمة ف المحسوبة له (3.51)، يظهر من الجدول (17) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للرتبة الأكاديمية في مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، ولصالح الأستاذ، ويعزى السبب إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بهذا النموذج الحديث.

4. صفة الجامعة: تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، تبعا لمتغير صفة الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة. إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1.21) وبمستوى دلالة (0.27)، حيث كانت قيم (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$). ويعزى السبب إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة ومواكبة للتطورات الحديثة، وأن الجامعات الخاصة تطبق معايير الاعتماد.

5. مصدر الحصول على آخر مؤهل علمي: تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير مصدر الحصول على آخر مؤهل، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (0.19) وبمستوى دلالة (0.66)، وكذلك في جميع المجالات بإستثناء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة حيث أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) حيث أن قيمة ت المحسوبة هي (5.31) وبمستوى دلالة (0.02) لصالح الدول الأجنبية، ويعزى السبب إلى الخطط نفسها، أما مجال تكوين رؤية جماعية جاءت لصالح الدول الأجنبية يعزى ذلك إلى ممارسة العمل الجماعي التي تفقترة جامعاتنا العربية.

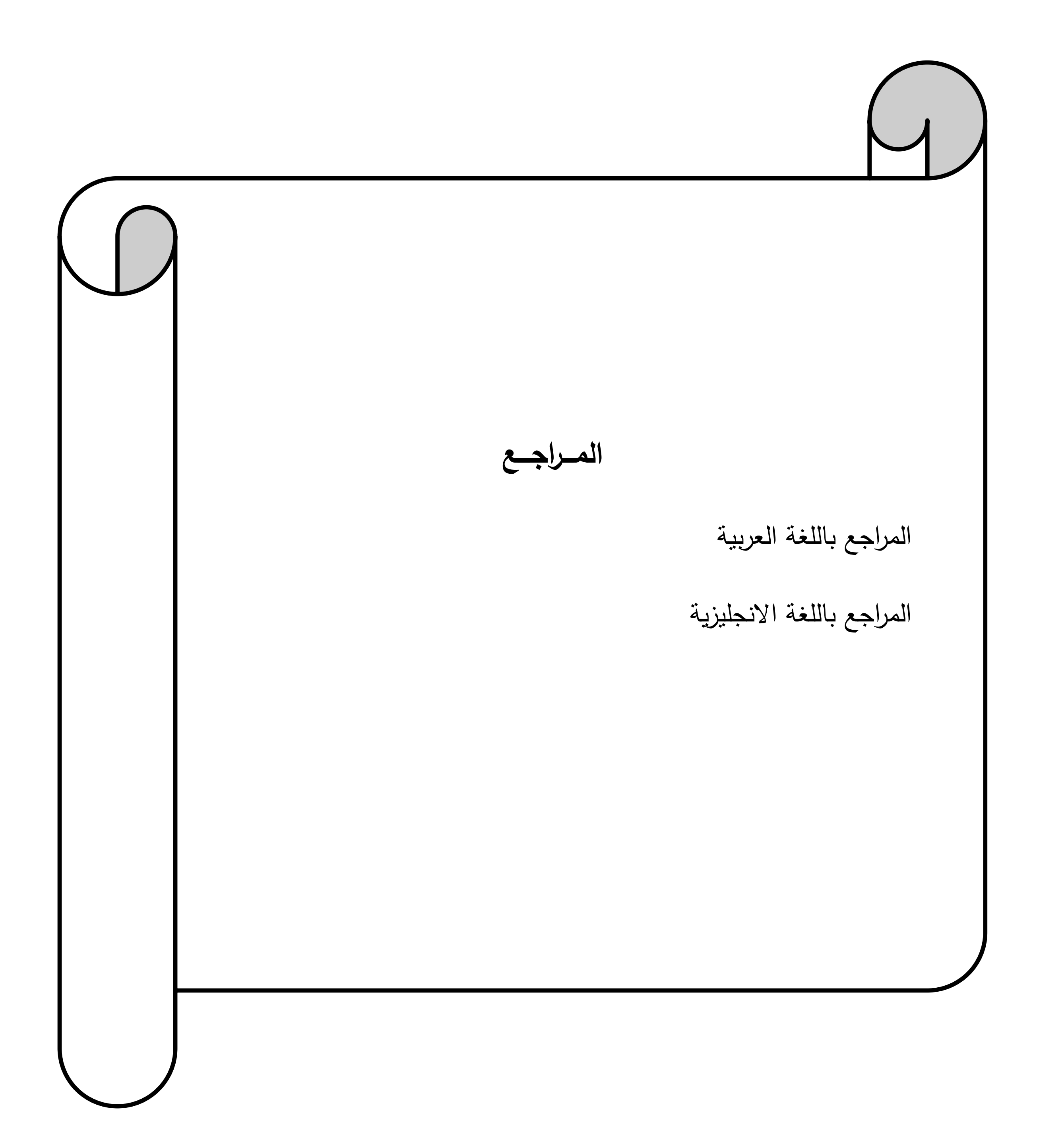
6. عدد سنوات الخبرة: تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا

بلغت (0.01) وبمستوى دلالة (0.94)، وكذلك في جميع المجالات بإستثناء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركه والذي بلغت قيمت (ت) المحسوبة له (5.30) عند مستوى دلالة (0.02). ويعزى السبب قلة الحوافز والحماس لفئة (10 سنوات فأكثر).

التوصيات

في ضوء نتائج الدارسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1- تنمية تبادل الأفكار والممارسات المعرفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية مع العاملين في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2- التعاون لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية مع العاملين للاستفادة من المعرفة البحثية واعداد الابحاث في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3- الاستفاضة في دراسة فقرات مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والوقوف على كيفية رفع درجتها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية.
4- وضع تصوراً مناسباً للموازنة اللازمة لتوليد المعرفة.
5- تعزيز مبدأ الاستماع لوجهات نظر العاملين قبل الحكم عليها.
6- معالج المشكلات والتحديات عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة.
7- التعاون مع العاملين للاستفادة من المعرفة البحثية وإعداد الابحاث.
8- وضع خطط استراتيجية داعمة لعمليتي التعليم والتعلم
9- إجراء المزيد من الدراسات تتناول العلاقة بين الحوكمة وإدارة المعرفة.


المـراجـع
المراجع باللغة العربية
المراجع باللغة الانجليزية

أولاً: المراجع العربية

أبو فارة، يوسف وعليان، أحمد. (2010). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**،(18)، 2–43.

الأغا، ناصر وأبو الخير، أحمد. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. **مقدم للمؤتمر ال23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات**، الدوحة، قطر.

بدر، يسري . (2010). **تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة.** (رسالة ماجستير غير منشورة) . كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

بوعشة، مبارك وبن منصور، ليليا. (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. **بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان** "**عولمة الإدارة في عصر المعرفة**" (17– 15 ديسمبر)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الجبالي، بكر. (2012). **أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية.** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الجعبري، ربا. (2010). **واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم واثرها على الاداء من وجهة نظر إدارييها.** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الخليل، غزة، فلسطين.

حجازي, هيثم علي(2005). **إدارة المعرفة: مدخل نظري.** عمان: الأهلية.

حسن، منال والكيلاني، انمار (2010). إستراتيجية إدارية تربوية مفتوحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 4(38)، 1240– 1259.

حسين، أسامه.(2012). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية(الجامعات الخاصة– دراسة حالة). **مجلة كلئية التربية**،(91)، 45–98.

حسين، علي عبد ربه. (2011). تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية في محافظة الدقهلية. **مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية.** 21(3)، 121-153.

حسين، محمد. (2014). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي. **بحث مقدم للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال.**

حنونة، سامي والعوضي، رأفت، (2011). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"إطار فكري". **بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة**، جامعة القدس المفتوحة- منطقة غزة التعليمية، فلسطين.

حيدر, عبد اللطيف.(2004). الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة. **مجلة كلية التربية**،(21)، **1-41.**

خضر, ضحى.(2009). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي(في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة). **مجلة كلية التربية، (1)، 74-98.**

الخضيري، محسن أحمد. (2001). **اقتصاد المعرفة.** ط 1. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر.

الخليلي، سمية. (2006). **إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية (دراسة تحليلية).** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد ، الأردن.

الدوري، زكريا وبشرى هاشم(2004). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع** 26-38 نيسان. (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

الرشودي, محمد.(2009). **المنظمة المتعلمة.** الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

زايد، عبد الناصر وبوبشيت، خالد والمطيري، ذعار (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. **المؤتمر الدولي**

للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، المملكة العربية السعودية.

الزطمة، نضال . (2011). **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الزهراني، علي الحسن. (2014). **درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، من وجهة نظر المديرين والمعلمين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.

الساعد، رشاد؛ حريم، حسين . (2004). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن. **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع** (إدارة المعرفة في العالم العربي) 26-28 إبريل، جامعة الزيتونة، عمان.

سالم، زكريا. (2007). **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ،الإسكندرية، مصر.

السلوم، يوسف إبراهيم. (1422هـ). الاستثمار في العلم والمعرفة بحسن الإدارة. **مجلة التدريب والتقنية**. 12(28)، 18-39 .

الشديفات، وليد. (2007). **درجة ممارسة معلمي المدارس الاساسية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الاردن

الشرفا، سلوى. (2008). **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

طاشكندي، زكية.(2007). **إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عاشور، محمد علي. (2010). درجة استخدام مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة أربد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. **مجلة جامعة الشارقة.** 6(7)، 259-287

عبد الحميد، مسعد. (2010). دور المؤسسات المتعلمة في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ على الأصول الفكرية بالمؤسسات الحكومية العربية. **بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري،** 18-20 يناير ، نحو استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، الكويت.

العتيبي، ياسر. (2007). **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى . مكة المكرمة.

عثمان، علام. (2010). **اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عربيات, ياسر أحمد(2008). **المفاهيم الادارية الحديثة**, دار يافا العلمية: عمان.

العرفج, عبد المحسن.(2011).مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك فيصل. **مجلة آفاق جديدة،**(1)، 84-109.

الغامدي، نوال سعيد (2009). **إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة.** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غيث، عبد السلام وقدادة، عيسى (2004). الاعتماد وضمان الجودة، تجربة جامعة الزرقاء الاهلية. **مؤتمر جودة التعليم العالي،** كلية العلوم التربوية، جامعة البحرين.

فلاق، محمد (2009). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. **الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية** ، الاردن.

الكبيسي، صلاح الدين. (2005). **إدارة المعرفة.** المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

اللحياني، مريم راضي. (2013). **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة.** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة .

اللوزي، موسى. (2010). إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الاداء الاداري العربي. **بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري،** الاردن.

محمد، أشرف. (2009). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. **المؤتمر الدولي السابع:" التعلم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة –الإتاحة – التعلم مدى الحياة** في الفترة من 15–16يوليو، مصر .

محمد، صفاء. (2011). **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية "دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الكوفة، الكوفة.

المشارفة، هدى. (2012). **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الابداع لدى معلميهم بمحافظات غزة و سبل تدعيمه.** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية، غزة.

المطيران، مطيران. (2010). دور إدارة المعرفة في تنمية واستثمار الموارد البشرية. **بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، 18–20 يناير.** نحو استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، الكويت.

نجم، عبود نجم. (2008). **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات.** دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمّان، الأردن .

النسور، أسماء.(2010).**أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

همشري(2013). **إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة.** عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر.

وزارة التربية والتعليم. (2006). **إدارة المعرفة.** نشرة تشرين ، العدد 1، الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Awad Elias M, and Ghaziri Hassan M.(2004) **Knowledge Management**. New Jersey: pearson Education, International Edition.

Barbosa, José Geraldo Pereira; Gonçalves, Antônio Augusto; Simonetti, Vera and Leitão, Altino Ribeiro (2009). 'A Proposed Architecture for Implementing a Knowledge Management System in the Brazilian National Cancer Institute'. BAR : **Brazilian Administration Review** (6) 3: 247-262,

Bartaz, G .(2003). Organizational learning Practices, and Doctor of philosophy, bequest information and learning company. **DAI, Number 3084466.**

Ching-Shan W.U. & Hsu-Chun H. (2006). A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: Advantageous Situations. Difficulties. and Strategies**. Article written in Chinese**, 52 (2), 33-65.

Dalkir, Kimiz (2005) **Knowledge Management in Theory and Practice**. Beginning College School Administratio Students. **Education**, 120, 422-424

Firestone, Joseph M. and McElroy, Mark (2005). **Doing Knowledge Management: Executive Information Systems**, Inc. and Mark W. McElroy.

Glickman, V. B (2005). **What Counts: Education Knowledge Management Practices**. The University of British Columbia**.** Canada**.**

Hana, Urbancová (2013) Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**, Journal of Competitiveness**, 5(1), 82-96.

Heisig Peter, & Vorbeck Jens, (2000) **business-process oriented knowledge management,** Center Knowledge Management, canada.

Koakes, Elayne. (2003) **Knowledge Management**: **Current Issues and Challenges, U.S.A.** , Idea Group Publishing,

Lee Chi-Lung (2010)**A** Process-Based Knowledge Management System For Schools: A Case Study In Taiwan, **The Turkish Online Journal of Educational Technology,** 5(2), 99-112.

Lisa A. Petrides and Thad, R. N. (2003). The Institute for the Study of Knowledge Management in Education**. California University**, 15(2). 4-24.

Misra D. C. *et al*.(2003)E- Knowledge Management Framework For Government**, Information Systems Management**, 20(2),23-35.

Ng, P. (2010).**learning organization dimensions on knowledge sharing**, a study of faculty members in private university in Malaysia .Retrieved

Nurluoz, Özdem(2011) The Impact Of Knowledge Management And Technology: An Analysis Of Administrative Behaviours, **The Turkish Online Journal of Educational Technology** , 10 (1). 415-423.

Oxford Word power Dictionary (2002). **Oxford University pressp**.USA

Ranjan Jayanthi, and Saani Khalil (2007) Application Of Knowledge Management In Management Education: A Conceptual Framework**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology**. 5(2), 117-124.

Sallis, E., & Jones, G. (2002). **Knowledge Management in Education**. Stylus Publishing. Inc 22883 Quicksilver Drive Sterling. VA 20166-2012 USA.

Schwandt, David & Marquardt, Michael J.(2003). **Organizational Learning**: From World-class Theories to Global Best Practices. New York: St.Lucie Press.

Senge, p. M. et. al.(1994).**the Fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a learning organization.** New York, Doubleday Dell Publishing Group Inc.

Shehabat, Issa; Mahdi, Saad A. and Khoualdi, Kamel (2009). ' E- Learning As A Knowledge Management Approach For Intellectual Capital Utilization". **The Turkish Online Journal of Distance Education** 10 (1): 159-170.

Singh, Jaspal (2013) Practicing Knowledge Management System, **International Journal of Information, Business and Management,** 5(1), 112-125.

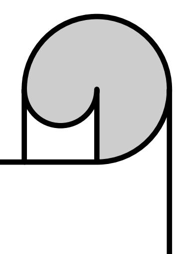
Takeuchi , Hirotaka and Nonaka, Ikujiro (2004) **Hitotsubashi on Knowledge Management , Singapore** , John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Vail, Edmond F. (2000), "**Using Models for Knowledge Management", Knowledge Management Review**, 3(1), 23-34.

Vincent M, Alesa S.(2003) **Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge**-supporting Culture[J]. Knowledge Management Research & Practice, 1:39-48.

Yang, B., Watkins, K. & Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. **Human Resource Development Quarterly**, 15(1),20-35

Youngs Peter and King Bruce (2012). Principal Leadership for Professional Development to Build School Capacity, **Educational Administration Quarterly**, 38(5) , 643 – 670



المملكة الاردنية الهاشمية



بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

تحكيم استبانه

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل :.. وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن " توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى مدى توظيف القادة الأكادمين للمعرفة ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانه مكونة من محورين هما: المحور الأول إدارة المعرفة مكونة من 37 فقرة موزعة على أربع مجالات هي (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، تطوير الشخصية), والمحور الثاني المنظمة المتعلمة ومكونة من 31 فقرة موزعة على أربع مجالات هي(الإبداع، والمرونة، وأداء العمل، والجودة والتكلفة). وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: موافق بشدة، موافق، متردد غير موافق، غير موافق بشدة.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانه، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

<u>الرجاء كتابة البيانات التالية:</u>

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	

<u>البيانات الأولية:</u>

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس : (   )ذكر. (   ) أنثى

الكلية :   (   ) علمية   (   ) إنسانية.

الرتبة الأكاديمية: (   ) أستاذ   (   ) أستاذ مشارك   (   ) أستاذ مساعد.

عدد سنوات الخبرة: (   ) أقل من 10 سنوات (   ) 10سنوات فأكثر.

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: إيجاد فرص التعلم المستمر						
1.	تتيح الجامعة الفرصة لتحديد المهارات المطلوبة لإنجازها بكفاءة في المستقبل.					
2.	تتيح لي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في أمور عملي.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
3.	تتيح الجامعة الفرصة لمناقشة الأخطاء بشفافية للتعلم منها ومنع تكرارها.					
4.	تدرب الجامعة الأعضاء للتعرف على الأساليب الحديثة في التعامل مع الطلاب.					
5.	تمنحني حرية التصرف في أداء مهامي					
6.	تبحث الجامعة بشكل مستمر عن فرص التعلم المستمر					
7.	يثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي					
8.	تنمي الجامعة الآليات للتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصاً للتعلم					
9.	تتيح الجامعة الفرص المتساوية للأعضاء لحضور المؤتمرات.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: تشجيع الحوار والتعاون الجماعي:						
1.	يقدر جهودي بالعمل.					
2.	يثير دافعيتي للمساهمة في تحقيق أهداف					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	الجامعة.					
3.	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.					
4.	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة لتطوير ذاتي.					
5.	يعزز السلوكيات الايجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
6.	يؤمن بالخبرات الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
7.	تثق الإدارة بجهودي في العمل					
8.	تتناسب ظروف العمل لأداء مهامي					
9.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل					
10	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: العمل الجماعي						
1.	يشرك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط العمل.					
2.	يشكل فرق العمل لإنجاز العمل داخل الكلية.					
3.	يحدد الهدف من تكوين كل فريق.					
4.	يحدد المهام والاختصاصات لكل فريق.					
5.	يقوي روابط الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.					
6.	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل					
7.	تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي					
8.	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة					
9.	تنفذ فرق العمل ما تتخذه من قرارات					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: تطوير الشخصية						
.1	تعد الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.					
.2	يوفر لدية الإحساس والشعور بالاستقرار.					
.3	يوفر لدية فرصاً جيدة للنمو المهني.					
.4	يشجعني نظام المكافأة المطبق على التطوير الذاتي.					
.5	تحديد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دوري					
.6	تستقطب خبرات محلية وعالمية كي يستفيد العاملون من خبراتهم.					
.7	تهتم الجامعة بتطوير قدرات العاملين فيها					
.8	توفر الجامعة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
.9	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

المحور الثاني : الميزة التنافسية

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: السلوك الإبداعي						
1.	يشجع الأفكار الإبداعية في العمل الجامعي					
2.	يسمح لي بتجربة الأفكار الجديدة في القسم.					
3.	تتوافر الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في القسم.					
4.	يوفر مناخاً إدارياً وتربوياً يساعد على تنمية التفكير والإبداع.					
5.	يزودني بالتغذية الراجعة عن أدائي لمعرفة نقاط ضعفي لأقوم بتقويمها ومراجعتها.					
6.	تطرح الجامعة تخصصات جديدة تستجيب لتطلعات المستفيدين.					
7.	تحرص المؤسسة إلى خلق روح الإبداع والابتكار					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: المرونة						
.1	تمتلك الجامعة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات العاملين					
.2	تمتلك الجامعة مرونة عالية في حجم القبول بما يتناسب مع الظروف المحيطة.					
.3	توفر الجامعة الاحتياجات للبرامج المحتضنة.					
.4	تمتلك الجامعة مرونة عالية في العمليات الإدارية.					
.5	تمتلك الجامعة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات سوق العمل.					
.6	تلبي الجامعة الطلبات المتزايدة لعامليها كماً ونوعاً					
.7	تواكب الجامعة ما يحدث من تطورات وتغيرات					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: أداء العمل						
.1	تنمي روح العمل الحر لدى المستفيدين.					
.2	تحتفظ بالعناصر البشرية ذات الكفاءة لتقليل الكلفة.					
.3	تحسن إدارة الوقت لتنمية القيمة المضافة للبرامج الجديدة.					
.4	تتبنى الأسلوب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للبرامج.					
.5	توفر فرصاً للكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة					
.6	توفر الاستراتيجيات والعناصر البشرية القادرة على التخطيط طويل المدى.					
.7	تمتلك الجامعة التقنيات التكنولوجية اللازمة لتحويل المعرفة بما يخدم المؤسسة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: الجودة والتكلفة						
1.	تستقطب الأفراد ذو الكفاءة من خريجي الجامعات.					
2.	تسعى لتقديم خدمات ذات مصداقية عالية بالنسبة للمستفيد.					
3.	تسعى الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها					
4.	تتميز بقدرات عالية على الاستجابة للتطورات.					
5.	تلتزم الجامعة بالجودة في تقديم خدماتها					
6.	تحترم آراء ومقترحات المستفيدين					
7.	تقدم الجامعة خدمات متميزة					
8.	تقدم الجامعة خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة سوقية اكبر					
9.	تحتفظ بالعاملين الأكفاء لتخفيض حجم التكاليف					
10	تبتكر الجامعة طرق وأساليب تضمن لها تخفيض التكلفة					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

الملحق الثاني

كشف بأسماء الأساتذة محكمي اداة الدراسة

أسم عضو هيئة التدريس	الرتبة الأكاديمية / الجامعة
أ.د. عبد الجبار البياتي	أستاذ / جامعة الشرق الأوسط
أ.د. عباس الشريفي	أستاذ / جامعة الشرق الأوسط
أ.د. عبد الحافظ سلامة	أستاذ / جامعة الشرق الأوسط
أ.د. غازي خليفة	أستاذ / جامعة الشرق الأوسط
أ.د. محمود الحديدي	أستاذ / جامعة الشرق الأوسط
أ.د. سلامة طناش	أستاذ / الجامعة الأردنية
د.ماجد خطاطبة	أستاذ / جامعة مؤتة
د.صالح عبابنة	أستاذ مشارك / الجامعة الأردنية
د. حمزة العساف	استاذ مساعد / جامعة الشرق الأوسط
د.فادي عودة	استاذ مساعد / جامعة الشرق الأوسط
د. محمد بني مفرج	استاذ مساعد / جامعة الشرق الأوسط
د. تغريد المومني	استاذ مساعد / جامعة الشرق الأوسط

الملحق الثالث الاستبانة بصورتها النهائية

المملكة الاردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

حضرة الأستاذ/ة / الدكتور/ة المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " **توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**". لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التربوية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. حيث تهدف الدراسة التعرف إلى درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على اخر مؤهل، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتكوين رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً. لذا فإن الباحث يرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل جدية وموضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة(✓) في الخانة التي ترونها مناسبة لدرجة الموافقة من وجهة نظركم. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

البيانات الأولية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس : ( )ذكر. ( ) أنثى

الكلية : ( ) علمية ( ) إنسانية.

الرتبة الأكاديمية: ( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد.

صفة الجامعة التي أعمل بها: ( ) حكومية ( ) خاصة.

مصدر الحصول على آخر مؤهل: ( ) جامعة عربية ( ) جامعة أجنبية .

عدد سنوات الخبرة: ( ) أقل من 10 سنوات ( ) 10سنوات فأكثر.

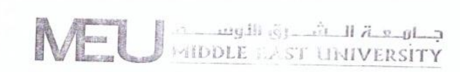
م	العبارة	درجة التوظيف				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	المجال الأول: إيجاد فرص التعلم المستمر					
1.	**يتيح القائد الأكاديمي الفرصة لمناقشة الأخطاء بشفافية.**					
2.	**يتيح القائد الأكاديمي الفرصة لتحديد المهارات المطلوبة لإنجازها بكفاءة في المستقبل.**					
3.	**يوفر القائد الأكاديمي الوقت المناسب للتعلم.**					
4.	**ينمي القائد الأكاديمي الآليات للتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصاً للتعلم**					
5.	**ينمي القائد الأكاديمي قيمة التعاون لمساعدة العاملين بعضهم البعض على التعلم.**					
6.	**يوفر مختلف مصادر التعلم.**					
7.	**يتيح الفرص المتساوية للعاملين لحضور المؤتمرات.**					
8.	**يعرف العاملين على الأساليب الحديثة في التعامل مع الطلاب.**					
9.	**يستثمر طاقات العاملين ذوي التجارب في توليد المعرفة**					
10	**يقدم تسهيلات إدارية لحث العاملين على توليد المعرفة.**					
11	**يضع تصوراً مناسباً للموازنة اللازمة لتوليد المعرفة**					
12	**يوجد بيئة محفزة على الابتكار المعرفي**					
13	**يعزز المبادرة بين العاملين لكشف المعرفة**					
14	**يعقد(ندوات، ورش عمل .. الخ) لتعزيز توليد المعرفة.**					
	المجال الثاني: تشجيع الحوار والتعاون الجماعي					

م	العبارة	درجة التوظيف				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
15	يوفر الفرص اللازمة لبناء الثقة بين العاملين.					
16	يشجع المناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدي إلى علاقات بناءة.					
17	يشجع الحوار والاستفسار عن الأساليب الحديثة في التعلم.					
18	يعزز مبدأ الاستماع لوجهات نظر العاملين قبل الحكم عليها.					
19	يكافئ فرق العمل على إنجازاتها.					
20	يعالج المشكلات والتحديات عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة .					
21	يمنح فرق العمل حرية كافية لتكييف أساليبهم وفقاً لمتطلبات العمل.					
22	يأخذ بتوصيات فرق العمل (اللجان) في اتخاذ قراراتها.					
23	يوثق التجارب الجديدة للاستفادة منها					
24	يشجع التعاون في التفكير عند معالجة مشكلات العمل الجامعي.					
	المجال الثالث: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم :					
25	يمتلك سجلات الكترونية حديثة عن مهارات العاملين.					
26	يوفر مختلف وسائل الاتصال المتبادل: مثل نظم الاقتراحات، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، والاجتماعات المفتوحة وغيرها.					
27	يوفر مقاييس لقياس الفجوة بين الواقع والمأمول تتفق مع متطلبات الاعتماد.					
28	يوفر قنوات اتصال مع جامعات أخرى لمشاركة المعرفة والتعلم.					
29	يحتفظ بقاعدة بيانات حديثة عن إنجازات العاملين.					
30	يوفر أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.					
31	يطور مهاراته التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة .					
32	يعتمد على قواعد بيانات تزوده بمعلومات معرفية تعليمية.					
33	يصنف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة العملية منها.					
34	يجري تقييماً لدرجة نجاح الكلية في انتاج المعرفة					
	المجال الرابع: تكوين رؤية جماعية مشتركة:					

م	العبارة	درجة التوظيف				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
35	يوفر رؤية جماعية مشتركة معلنة عبر الكلية.					
36	يشرك العاملين في تطوير رؤية الكلية المستقبلية.					
37	يشجع العاملين على المبادرات البناءة في تطوير رؤية جماعية مشتركة.					
38	يلزم العامون في إنجاز أعمالهم برؤية الجامعة .					
39	ينمي ثقافة التمكين لتحمل مسئولية تحديد المشكلات ووضع حلول مناسبة لها					
40	يتيح استخدم برامج الوسائط المتعددة للتشارك في المعرفة.					
41	يتبادل الأفكار والممارسات المعرفية مع العاملين.					
42	يستخدم البريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع العاملين.					
43	يوفر آليات لتسهيل توزيع المعرفة والاعلان عنها.					
44	يقوي العلاقة بين العاملين والمراكز التدريبية والبحثية.					
45	يتعاون مع العاملين للاستفادة من المعرفة البحثية وإعداد الابحاث.					
	المجال الخامس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم :					
46	يضع خطط استراتيجية داعمة لعمليتي التعليم والتعلم					
47	يفوض في اتخاذ القرارات.					
48	يشرك العاملين في تحديث المعلومات الخاصة بتوجهات الجامعة.					
49	يحرص على تطابق قراراته مع قيم الجامعة.					
50	يحرص على ربط الكلية بالبيئة الخارجية لتحقيق المنافع المتبادلة.					
51	يقيم تطبيق العاملين للمعرفة عند أدائهم .					
52	يوظف التكنولوجيا في حل المشكلات.					
53	يوجه العاملين إلى آليات استخدام المعرفة المتوفرة.					
54	يوجه العاملين لإجراء الأبحاث الإجرائية للإسهام في تطوير العمل الجامعي.					
55	يقوم بإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة					
56	يدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة.					
57	يوظف المعرفة المكتبية في حل المشكلات التي تواجه العاملين					
58	يتواصل مع الخبراء لتدريب العاملين على استخراج المعرفة.					

<u>شاكرين لكم حسن تعاونكم</u>





الرقم:

التاريخ:

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **حنين محمد صالح** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د.محمد محمود الحيلة

www.meu.edu.jo



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٥/٣/٩٩٨٢
التاريخ ٨ جمادي الآخرة ١٤٣٨
الموافق ٨/٣/٢٠١٧

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الهاشمية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البلقاء التطبيقية
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين بن طلال
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الطفيلة التقنية
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الألمانية الأردنية

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د ر/خ/٢٢/٥٨٦ تاريخ ٢٠١٧/٣/٤، بخصوص تسهيل مهمة الطالبة "حنين محمد صالح" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراستها لدرجة الماجستير بعنوان (توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مدير
مديرية مؤسسات التعليم العالي
د. كتور تيسير محمد العفيشات



المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٦٥٣٤٧٦٧١ ٩٦٢+ فاكس: ٦٥٣٤٩٠٧٩ ٩٦٢+ ص.ب: ٣٥٢٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٥/٣/٢٨٩٨

التاريخ ٨ / [illegible] / ١٤٣٨

الموافق ٨ / ٣ / ٢٠١٧

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا الخاصة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا

الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والآداب/الانروا

تحية طيبة، وبعد،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د ر/خ/٥٨٦/٢٢ تاريخ ٢٠١٧/٣/٤، بخصوص تسهيل مهمة الطالبة "حنين محمد صالح" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراستها لدرجة الماجستير بعنوان (توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مدير

مديرية مؤسسات التعليم العالي

الدكتور تيسير محمد العفيشات

المملكة الأردنية الهاشمية - الديوان - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٣٤٧٦٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٣٤٩٠٧٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ٣٥٢٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo